

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO DE CONCEPTUALIZACIÓN,
DISEÑO, CONTRATACIÓN, CONSTRUCCIÓN, IMPLEMENTACIÓN,
DESMONTAJE DE UN STAND FERIA PARA EXPOLOGÍSTICA 2019 POR
AGENCIA DE PUBLICIDAD MAGNÍFICA S.A.S, PARA SUPPLA S.A, MEDELLÍN,
COLOMBIA

ROSANGELA STATON

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Diciembre, 2019

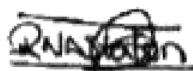
UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Álvaro Mata Leitón
PROFESOR TUTOR

Fabio Muñoz
LECTOR No.1

Luis Diego Villalobos Yock
LECTOR No.2



Rosangela Staton
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, primeramente, por darme la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional y poder disfrutarla junto a mis seres queridos; A mi esposo Jaime, por demostrarme siempre su cariño, amor y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones; Al Ing. Álvaro Mata León, Profesor Tutor, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la tesis. Gracias Dios, sin ti nada hubiese logrado, eres mi fortaleza, eres mi vida, eres mi adoración. Gracias por todos los logros y metas obtenidos en mi vida. Gracias señor, gracias.

A todas aquellas personas que en la vida Dios se ha encargado de cruzar en mi camino, amigos en esta vía de la universidad, por la cual pasamos las dificultades y las satisfacciones de ser estudiantes, algunos encontrados al principio de la carrera otros ya al final, pero igual importantes y queridos todos para mí, de verdad nunca los olvidaré, les deseo mucho éxito en su vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso señor, por lograr junto a ti culminar esta meta en mi vida.

A mi esposo, por siempre apoyarme en el camino de mi carrera, también la confianza, con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto.

A mis profesores, por su valiosa dedicación con la investigación, inversión de tiempo y esfuerzo.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
INDICE FIGURAS	ix
INDICE TABLAS	x
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco institucional	7
2.1.1 Antecedentes de la Institución	7
2.1.2 Misión y Visión	7
2.1.2.1 Visión	7
2.1.2.2 Misión	8
2.1.3 Estructura Organizativa	8
2.1.4 Productos que ofrece	9
2.2 Teoría de administración de proyectos	10
2.2.1 Proyecto	10
2.2.2 Administración de Proyectos	11
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	11
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	13
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	14
2.3 Marketing o Mercadotecnia	16
2.3.1 Publicidad	18
2.3.2 Evento de Stand Ferial	19
2.3.2.1 Pre-feria (Conceptualización, diseño, contratación y construcción)	19
2.3.2.2 Feria (Implementación)	19
2.3.2.3 Post-feria (Desmontaje)	20
3. MARCO METODOLÓGICO	21
3.1 Fuentes de información.	21
3.1.1 Fuentes Primarias	21
3.1.2 Fuentes Secundarias	21
3.2 Métodos de investigación	24
3.2.1 Método analítico sintético	25
3.2.2 Método inductivo deductivo	26
3.2.3 Método de observación	26

3.3	Herramientas	29
3.3.1	Matriz Foda	30
3.3.2	Encuestas	30
3.3.3	Entrevistas	31
3.3.4	Listas de Verificación	31
3.3.5	Juicio de expertos	32
3.3.6	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)	32
3.4	Supuestos y restricciones	34
3.5	Entregables	37
4	DESARROLLO	39
4.1	Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A. y documentos anexos relativos a estudios de factibilidad pertinentes	39
4.2	Plan de Gestión de la Integración	43
4.2.1	Organización interna y comunicaciones del equipo de gestión del Proyecto	46
4.2.2	Integración de las líneas base del proyecto	50
4.2.3	Planificación e Integración de las etapas para el desarrollo del Proyecto	51
4.2.4	Plan de gestión de cambios	52
4.2.4.1	Validación y control de cambios	55
4.2.5	Cierre del proyecto	57
4.2.5.1	Proceso de cierre	57
4.2.5.2	Características generales de las plantillas de cierre	59
4.3	Gestión de los interesados del proyecto	63
4.3.1	Listado de involucrados	63
4.3.2	Matriz Poder-Influencia	64
4.3.3	Matriz Poder-Interés	64
4.3.4	Matriz Poder-Impacto	65
4.3.5	Modelo de prominencia	66
4.3.6	Estrategia de Gestión de los Involucrados	66
4.4	Plan de gestión del alcance y sus documentos anexos	69
4.4.1	Requerimientos del alcance	69
4.4.2	Definición del alcance del proyecto	76
4.4.3	EDT del proyecto	77
4.4.4	Diccionario de la EDT	78
4.4.5	Análisis de la validación y control de cambios del alcance	80
4.5	Gestión del cronograma del proyecto y documentos anexos	80
4.5.1	Plan de gestión del cronograma	81
4.5.2	Cronograma del proyecto	83
4.5.3	Ruta crítica	88
4.6	Plan de gestión de costos y documentos anexos	92
4.6.1	Plan de gestión de costos	92
4.6.2	Control del costo del proyecto	94
4.6.3	Importancia de los planes de gestión y recomendaciones de cómo	95

realizar el control tanto del cronograma como del costo del proyecto	
4.7 Gestión de la calidad del proyecto	96
4.7.1 Objetivos de calidad del proyecto	96
4.7.2 Estándares de calidad que serán utilizados en el proyecto	97
4.7.3 Herramientas de calidad a utilizar. Umbrales de aceptación	98
4.7.4 Procedimientos de control de calidad a utilizar	98
4.7.5 Roles y responsabilidades en la gestión de calidad del proyecto	99
4.7.6 Criterios de ponderación de la calidad relacionados con las etapas del Proyecto	99
4.7.7 Importancia del plan de gestión de calidad para el presente proyecto	102
4.7.8 Actividades de control de calidad y de gestión de calidad	102
4.7.9 Control de la calidad del proyecto	103
4.8 Gestión de los recursos del proyecto y documentos anexos	103
4.8.1 Plan estratégico de los recursos del proyecto	103
4.8.2 Monitoreo y control del personal	109
4.9 Plan de gestión de comunicaciones y documentos anexos	110
4.9.1 Gestión de las comunicaciones	110
4.9.2 Monitoreo y control de las comunicaciones	113
4.10 Plan de gestión de los riesgos del proyecto	114
4.10.1 Planificar la gestión de los riesgos del proyecto	114
4.10.2 Escalas de probabilidad y de impacto	117
4.10.3 Identificación de los Riesgos	119
4.10.4 Análisis cualitativo de riesgos	121
4.10.5 Monitoreo y control de riesgos	127
4.11 Gestión de las adquisiciones del proyecto	128
4.11.1 Estrategia de las Adquisiciones	128
4.11.2 Roles y responsabilidades en la gestión de adquisiciones	130
4.11.3 Matriz multicriterio para la evaluación de ofertas	131
4.11.4 Procedimiento para la administración, comunicación del avance del contrato y del cierre del mismo	132
4.11.5 Monitoreo y control de las adquisiciones	133
4.11.6 Formatos relacionados a la documentación utilizada para el monitoreo y control de contratos	135
4.11.7 Cerrar las adquisiciones	137
4.12 Realizar las tareas de conceptualización y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expo feria 2019	138
4.13 Generar el diseño relativo al proyecto de la creación y uso del stand para Expo feria 2019 con el propósito de definir las características y funcionalidades necesarias	138
4.14 Realizar las tareas de fabricación para la creación y uso del stand para Expo feria 2019 procurando atender a las adquisiciones y construcción necesarias	139
4.15 Realizar el levantamiento y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expo feria 2019 con la finalidad de completar el trabajo definido en el plan	140
4.16 Monitorear y controlar el uso del stand y generar documentos anexos vinculados al uso de dicha estructura durante la realización de la	142

Expo feria 2019 con el propósito de registrar el acceso y uso de los Recursos	
4.17 Gerenciar los procesos de desmontaje y cierre relativos al proyecto y documentos anexos vinculados a la Expo feria 2019 para terminar en forma adecuada el trabajo emprendido Trabajos de desmontaje y entrega del área	142
4.18 Registrar las lecciones aprendidas derivadas de la realización del proyecto con la finalidad de asimilar el beneficio logrado para trabajos posteriores	142
5 CONCLUSIONES	144
6 RECOMENDACIONES	147
7 BIBLIOGRAFÍA	149
8 ANEXOS	150
Anexo 1: Acta del Proyecto	150
Anexo 2: Cronograma del proyecto	158
Anexo 3: Diccionario de la EDT	159
Anexo 3 Características generales de la plantilla propuesta en el cierre del proyecto	188
Anexo 4: Certificado de Conformidad	189
Anexo 5: Formato de Minuta de reunión del proyecto	190
Anexo 6: Formato de Evaluación de Objetivos Específicos	191
Anexo 7: Formato de Evaluación Final	193
Anexo 8: Cierre del Contrato	194
Anexo 9: Acta del PFG	194
Anexo 10: Descripción del PFG (EDT)	200
Anexo 11: Cronograma del PFG	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizativa de Magnífica SAS.....	8
Figura 2 Administración de Proyectos.....	11
Figura 3 Ciclo de vida de un proyecto.....	12
Figura 4 Procesos en la Administración de Proyectos.....	14
Figura 5 Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos.....	16
Figura 6 Importancia del Marketing para las empresas modernas.....	17
Figura 7 Etapas de la Publicidad.....	19
Figura 8 Concepto Base de la Distribución de los Documentos y/o los archivos a nivel digital.....	49
Figura 9 Planificación e Integración de las Etapas del Proyecto.....	52
Figura 10 Validación de Control de Cambios.....	56
Figura 11 Proceso de Control de Cambios.....	57
Figura 12 Pasos para Cierre de Proyectos.....	58
Figura 13 Modelo de Prominencia.....	66
Figura 14 EDT del Proyecto.....	79
Figura 15 Ruta Crítica del Proyecto.....	89
Figura 16 Línea Base del Costo del Proyecto.....	94
Figura 17 Organigrama del Proyecto.....	109
Figura 18 Flujo de Solicitud de Compra o Adquisición de Proyecto.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Productos que Ofrece la Empresa	9
Tabla Nro. 2 Oportunidades de un Stand Ferial para la Organización.....	20
Tabla Nro. 3 Fuentes de Información Utilizadas.....	23
Tabla Nro. 4 Métodos de Investigación Utilizados	27
Tabla Nro. 5 Herramientas Utilizadas	32
Tabla Nro. 6 Supuestos y Restricciones	34
Tabla Nro. 7 Entregables	37
Tabla Nro. 8 Matriz FODA	40
Tabla Nro. 9 Plan de Gestión de la Integración.....	44
Tabla Nro. 10 Planificación de revisiones de evolución de tareas en las etapas del proyecto	45
Tabla Nro. 11 Pauta tentativa para revisión de documentos generados en las etapas del proyecto	47
Tabla Nro. 12 Plan de Verificación sobre Plan de Integración	50
Tabla Nro. 13 Plantilla de Solicitud de Cambio.....	54
Tabla Nro. 14 Características Generales de las Plantillas Propuestas en el Cierre del proyecto.....	60
Tabla Nro. 15 Plantilla Lecciones Aprendidas.....	61
Tabla Nro. 16 Plantilla Informe Final	62
Tabla Nro. 17 Listado de Involucrados	64
Tabla Nro. 18 Matriz Poder/Influencia.....	64
Tabla Nro. 19 Matriz Poder/Interés	65
Tabla Nro. 20 Matriz Poder/Impacto.....	65
Tabla Nro. 21 Estrategia de Gestión de los Involucrados	67
Tabla Nro. 22 Recopilación de Requisitos	69
Tabla Nro. 23 Matriz de Trazabilidad	71
Tabla Nro. 24 Plan de Gestión del Cronograma.....	82
Tabla Nro. 25 Resumen de Actividades del Cronograma, Elementos de Control y Duración.....	84
Tabla Nro. 26 Cuadro Explicativo de la Ruta Crítica del Proyecto	90
Tabla Nro. 27 Plan de Gestión de Costos.....	92
Tabla Nro. 28 Distribución de los Costos por Etapas (Presupuestado vs Realizado)	93
Tabla Nro. 29 Matriz de Criterios de Ponderación de la Calidad relacionados con las Etapas del Proyecto.....	100
Tabla Nro. 30 Plan Estratégico de Recursos.....	103
Tabla Nro. 31 Características del Personal Requerido para el Proyecto	105
Tabla Nro. 32 Matriz de Responsabilidades para proceso de control del Plan de Gestión de Recursos.....	107
Tabla Nro. 33 Plan Estratégico de Comunicación. Técnicas Utilizadas	112
Tabla Nro. 34 Plan Estratégico de Comunicación. Frecuencia de Flujo de Comunicaciones Relacionadas con el Proyecto.....	113
Tabla Nro. 35 Procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto	115
Tabla Nro. 36 Estructura RBS del Proyecto.....	116
Tabla Nro. 37 Escala de Probabilidad de Ocurrencia de Riesgos del Proyecto	117
Tabla Nro. 38 Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto	118

Tabla Nro. 39 Matriz de Escala de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto .	118
Tabla Nro. 40 Identificación de los Riesgos	120
Tabla Nro. 41 Análisis Cualitativo y Planificación de Respuestas de Riesgos	122
Tabla Nro. 42 Matriz de Adquisiciones	129
Tabla Nro. 43 Roles y Responsabilidades – Gestión de Adquisiciones.....	130
Tabla Nro. 44 Matriz Multicriterio.....	132
Tabla Nro. 45 Planificación de Puntos de Control de Adquisiciones	136
Tabla Nro. 46 Formato de Avance de Contrato.....	136
Tabla Nro. 47 Reporte de Inspección (Adquisiciones).....	137
Tabla Nro. 48 Formato para Observaciones (Adquisiciones)	137
Tabla Nro. 49 Cierre del Contrato	138

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- CPM: Critical Path Method. Método de la ruta crítica.
- EXPOLOGÍSTICA 2019: Evento de exhibición para servicios de logística a realizarse en Colombia.
- FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- MAGNIFICA SAS: Empresa comercial de Servicios de Publicidad ubicada en Colombia.
- PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyecto
- PMI: Project Management Institute. Instituto de Administración de Proyectos.
- SUPPLA SA: Empresa comercial de Servicios de Logística ubicada en Colombia.

RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo de hoy nada es constante, ni previsible, ni el crecimiento del mercado, ni la demanda de los clientes, ni el ciclo de vida de los productos, lo que exige que las empresas alcancen la categoría de un ente social con características y vida propia, que fomente el progreso humano y tecnológico acorde a las nuevas disposiciones del marketing globalizado. Dentro de este contexto, surge MAGNIFICA SAS por iniciativa privada en el año 2006, para atender el creciente mercado de organizaciones que necesitan servicios de publicidad en el ámbito colombiano.

Esencialmente, la función de la empresa consiste en la atención oportuna y satisfactoria de los requerimientos de sus clientes, proveedores y subcontratados; apoyándose en el empleo de recursos de tecnología de primera calidad para la distribución y comercialización de servicios de publicidad de diferente índole, tales como la creación de stands y otras estructuras y sitios de exhibición, manejo de campañas de mercadeo y otros servicios publicitarios, dirigidos a atraer y retener clientes, además de la promoción de productos.

Partiendo de lo anterior, SUPPLA SA, la empresa logística líder en Colombia, deseó hacer presencia en Expo logística 2019, por lo cual contrató a MAGNÍFICA SAS para el desarrollo, diseño, construcción, ejecución de un stand ferial. Así, MAGNÍFICA SAS promocionó la marca del cliente en este evento para lo cual necesitó la programación del tiempo, llevar la gestión de los recursos en el cronograma, al igual que tomar en cuenta el control sobre los cambios realizados, realizar una gestión sobre los involucrados y de las adquisiciones, entre otros; buscando que se produzcan los resultados esperados de eficacia y eficiencia en el evento citado.

De esta forma, los beneficios esperados derivaron de la utilización de todas las técnicas y enfoques de gestión de proyectos que potenciaron el aprovechamiento del esfuerzo y ofrecieron referencias y documentación a todos los participantes.

Así mismo, el objetivo general de la investigación fue realizar la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje de un stand ferial para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A en Corferias, Medellín, Colombia.

Igual, los objetivos específicos fueron desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A entendido como el proyecto base para el PFG, desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto, desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del alcance con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto, desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido, desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado, desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de

los requisitos de calidad establecidos, desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

Continuando con los objetivos específicos; desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo, desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de riesgos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto, desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de adquisiciones para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto, desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.

En este sentido, el método utilizado en el presente trabajo fue de tipo analítico-sintético, inductivo-deductivo y de observación, el cual se basó en la revisión de información secundaria y recolección de información primaria a través de entrevistas y la observación directa de los hechos o situaciones particulares, así como las interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente, lo cual permitió detectar fortalezas y debilidades; todo lo anterior fue indispensable para luego obtener la información sintetizada a través de un diagnóstico de las actividades del evento de la expo feria que realizó la empresa de publicidad.

En relación con el desarrollo del proyecto, el trabajo fue abordado siguiendo las 10 áreas de conocimiento de la planificación de proyectos, potenciando de forma efectiva no sólo la óptima concreción del trabajo sino también produciendo documentos y pautas que favorezcan posteriores trabajos de actualizaciones o mejoras.

Finalmente, en cuanto a los resultados encontrados, se constató que la realización del proyecto ocurrió de forma óptima al conseguir el uso de las debidas técnicas de conceptualización, diseño y fabricación relacionadas, bajo lineamientos aceptados; facilitando su aplicación en futuros proyectos similares al estar disponibles tanto materiales más versátiles y económicos como herramientas de diseño más eficaces, por lo que se recomienda la atención a la metodología de planificación de proyectos para emprendimientos similares.

La realización del proyecto ha supuesto la verificación de cómo las pautas de planificación facilitaron no sólo la estimación anticipada de detalles y la organización de métodos y pautas de control sobre todas las instancias de los trabajos, sino también sobre detalles esenciales como el manejo de los involucrados y las acciones requeridas para el aseguramiento de la calidad y del alcance.

Como un resultado específico se presentan recomendaciones derivadas de la experiencia, unas centradas en la atención a tareas de planificación y otras observaciones esencialmente operativas dirigidas a los procesos de control y documentación.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

MAGNIFICA SAS surge por iniciativa privada en el año 2006, para atender el creciente mercado de servicios de publicidad en el ámbito colombiano. Esencialmente, la función de la empresa consiste en el suministro de una completa gama de servicios que se derivan de la publicidad (mediante recursos propios o por subcontratación), que según Silvestrini (2012) incluyen servicios de asesoría, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión.

En este sentido, la organización ha desarrollado una serie de lineamientos orientados a ofrecer variedad tanto de contenidos como flexibilidad de servicios integrados a sus clientes. Así, se incluyen la creación y realización de campañas de publicidad, creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios, distribución y entrega de material publicitario o muestras, alquiler de espacios publicitarios en vallas publicitarias y creación tanto de stands como de otras estructuras y sitios de exhibición.

Del mismo modo, en relación al aspecto físico, las operaciones se distribuyen en dos locales principales de funcionamiento en donde funciona en primer lugar la sede administrativa ubicada en el este de la ciudad colombiana de Medellín y una oficina comercial que se encuentra en el centro de la misma población. Esta distribución obedece a razones evidentemente estratégicas que consideran proximidades tanto a los clientes como aliados comerciales y facilidades de acceso.

Igualmente, a nivel administrativo, la estructura organizativa de MAGNIFICA SAS no representa una mayor complejidad en virtud de la optimización que han venido efectuando en relación a la distribución de responsabilidades y funciones; estando constituida por dieciocho trabajadores del área administrativa y operativa.

De esta forma, la empresa en los últimos años ha obtenido la experiencia necesaria para ejecutar a cabalidad los requerimientos para prestar servicios de publicidad a sus clientes por medio de stand feriales, por lo que todas las actividades relacionadas precisan que el mismo sea atractivo e impactante, acorde con los valores de la marca, en el cual los

visitantes puedan conocer de la variedad de servicios, disfrutar de actividades de dicha marca y lograr futuros negocios.

1.2 Problemática

En el mundo de hoy nada es constante, ni totalmente previsible; ni el crecimiento del mercado, ni la demanda de los clientes, ni el ciclo de vida de los productos, es por ello que las funciones de las organizaciones empresariales ya no se limitan a lo tradicionalmente conocido como transformar, producir y ganar, por lo que la complejidad de estos sistemas exige que sean considerados como entes sociales, con dimensiones abstractas y características y dinámicas propias, derivadas tanto del entorno en donde existen como de los individuos e intereses que de manera individual y colectivamente coexisten en la organización.

Es por ello, que las empresas de hoy cambian las dinámicas de dirección y producción, lo cual implica considerar alternativas de estrategias gerenciales que satisfagan o cumplan con las exigencias del mercado competitivo, debido a que no es secreto que para mantenerse en pie en un negocio y conseguir alcanzar las metas, es ineludible efectuar cambios elementales y básicos en la forma cómo se dirigen elementos como los proyectos gerenciales de la organización. Ante este nuevo contexto, nacen nuevas modalidades de dirección, entre ellas se encuentra la administración de proyectos.

En este sentido, la administración de proyectos consiste en una serie de fases estratégicas en las que se organiza un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Una fase es un conjunto de actividades del plan relacionadas entre sí y que, en general, finaliza con la entrega de un producto parcial o completo.

Partiendo de lo anterior, el enfoque del Project Management Institute invita a entender a la tarea de administración de proyectos desde esa dimensión de complejidad para la adecuada organización de conocimientos, habilidades y técnicas en procurar de identificar los objetivos, actores y descriptores clave para cualquier emprendimiento; destacando la importancia del manejo de los controles y de la documentación. Así, el enfoque PMI se centra en la gestión de proyectos para las empresas basados en diez áreas de conocimiento: integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos, adquisiciones e interesados.

A partir de estas ideas, en la actualidad en Colombia existen empresas que necesitan de los lineamientos de la administración de proyectos al prestar sus servicios de publicidad a otras entidades. Tal es el caso de la compañía MAGNÍFICA SAS, ubicada en la ciudad de Medellín, capital de Antioquia, República de Colombia; la cual se dedica al suministro de una completa gama de servicios de publicidad para otras organizaciones entre las cuales se encuentra la creación de stands en eventos feriales.

Desde esta perspectiva, SUPPLA SA, la empresa logística líder en Colombia, desea hacer presencia en la feria logística más importante de Colombia la cual es Expo logística 2019, a efectuarse los días del 1 al 4 de octubre de 2019, por lo cual contrata a la agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS para el desarrollo, diseño, construcción, ejecución de un stand ferial en un espacio de 90m².

En este sentido, MAGNÍFICA SAS debe promocionar la marca del cliente en este evento para lo cual necesita la programación del tiempo, llevar la gestión de los recursos en el cronograma, al igual que tomar en cuenta el control sobre los cambios realizados, realizar una gestión sobre los involucrados y la relación de las adquisiciones, entre otros; buscando que se produzcan los resultados esperados de eficacia y eficiencia en el evento citado.

Cabe recordar que, en la gestión de publicidad, es de suma importancia conocer que una buena dirección de proyectos permite obtener y entregar información pertinente, veraz y oportuna sobre los planes iniciados; además de reducir costos y producir un impacto estratégico con el propósito de reducir la incertidumbre del entorno.

Por lo tanto, un ente organizador de las pautas relevantes de planificación de proyectos resulta necesario para que MAGNÍFICA SAS pueda cumplir con los objetivos perseguidos para su cliente SUPPLA SA y que son relativos a la promoción de la marca, de tal forma que la generación de un plan para la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación y desmontaje para Expo logística 2019 supone un paso necesario para cumplir con el cliente y además haría posible la eventual consolidación del equipo de trabajo y el desarrollo de fortalezas operativas y estratégicas en la empresa, utilizando para ello las principales áreas de conocimiento del enfoque PMI relacionadas a las diferentes gestiones de identificación, alcance, involucrados, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones; con sus respectivos documentos anexos.

1.3 Justificación del problema

Las empresas son entidades que se encuentran en un mundo dinámico en donde hoy en día se presenta alta incertidumbre, así que ocurre cada vez con mayor frecuencia que la gerencia se apoya en el marketing para buscar el logro de los objetivos trazados. Por consiguiente, se deben manejar herramientas y estrategias que hagan posible garantizar el éxito conforme a la visión, misión y objetivos de la organización.

Al respecto, Gido y Clements (2012) comentan la relevancia de las estrategias de marketing para dar a conocer la marca buscando la fidelización del cliente mediante la comunicación corporativa, la publicidad y el involucramiento de los interesados, de tal manera de generar un lazo emocional con el consumidor, a través de distintas opciones entre las que se cuentan opciones como los eventos y stand feriales.

De acuerdo a lo anterior, resulta ineludible de acuerdo a las prácticas orientadas a una gestión óptima, el uso de técnicas y conocimientos de planificación de proyectos por parte de MAGNÍFICA SAS para preparar un trabajo (mediante un equipo externo e interno de trabajo) en donde se espera proyectar la marca de su cliente entre el target mediante un evento relacionado con un stand ferial. Así mismo, se esperan beneficios derivados de la utilización del enfoque PMI de gestión de proyectos que potencie el aprovechamiento del esfuerzo y ofrezcan referencias y documentación a todos los involucrados, permitan además aprovechar mejor los recursos utilizados, adecúen la administración de los procesos de lecciones aprendidas y mejore tanto la estimación como el cumplimiento de los tiempos estimados.

Igualmente, desde el punto de vista investigativo, el presente trabajo tiene la importancia que puede servir de base de apoyo para la orientación de posteriores estudios que se realicen o relacionen a esta misma temática, de acuerdo con su contenido teórico, práctico y metodológico, bien sea para la consulta o profundización del objeto de estudio.

1.4 Objetivo general

Realizar la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje de un stand ferial para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A en Corferias, Medellín, Colombia.

1.5. Objetivos específicos

1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA SA entendido como el proyecto base para el PFG.

2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto.

3. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del alcance con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.

4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido.

5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.

6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo.

9. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de riesgos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.

10. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de adquisiciones para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.

11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

MAGNIFICA SAS surge por iniciativa privada en el año 2006, para atender el creciente mercado de servicios de publicidad en el ámbito colombiano; la organización ha desarrollado una serie de lineamientos orientados a ofrecer variedad tanto de contenidos como flexibilidad de servicios integrados a sus clientes.

Así, se incluyen la creación y realización de campañas de publicidad, creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios, distribución y entrega de material publicitario o muestras, alquiler de espacios publicitarios en vallas publicitarias y creación tanto de stands como de otras estructuras y sitios de exhibición.

Indudablemente, hay que tomar en cuenta el aporte a la comunidad de la institución; más allá de la obvia consideración sobre las fuentes de trabajo directas que ofrece MAGNIFICA SAS, la proyección hacia la ciudadanía de las operaciones de la empresa impacta directamente en empresas proveedoras de recursos publicitarios y en sus clientes. Así, la naturaleza de las operaciones termina siendo de mínimo impacto ambiental ya que el canal primordial de operación es digital y los equipos de operación son concentrados y resguardados en instalaciones especializadas.

2.1.2 Misión y visión

2.1.2.1. Visión

“Ser líderes en la comercialización de servicios de publicidad a nivel nacional” (MAGNIFICA SAS, 2018). Al respecto, la empresa persigue ser considerada como referente destacado en el mercado de publicidad para diferentes clientes empresariales por diferentes medios en Colombia.

2.1.2.2. Misión

En consideración con la misión empresarial, “Satisfacer las demandas de nuestros aliados comerciales ofreciendo respuestas eficientes y oportunas utilizando los mejores recursos físicos y tecnológicos vinculados a la distribución de servicios de publicidad” (MAGNIFICA, 2019). De esta manera, la empresa identifica el éxito de sus operaciones en la atención oportuna y satisfactoria de los requerimientos de sus clientes, proveedores y subcontratados; apoyándose en el empleo de recursos de tecnología de primera calidad para la distribución y comercialización de servicios de publicidad de diferente índole, tales como la creación de stands y otras estructuras y sitios de exhibición, manejo de campañas de mercadeo y otros servicios publicitarios, dirigidos a atraer y retener clientes, promoción de productos.

2.1.3. Estructura organizativa

Sobre la distribución organizacional de MAGNIFICA SAS es oportuno destacar que hay una asignación de talento humano que atiende a la naturaleza de las responsabilidades asignadas; típicamente 2 o 3 personas por unidad, como se muestra en la Figura 1.

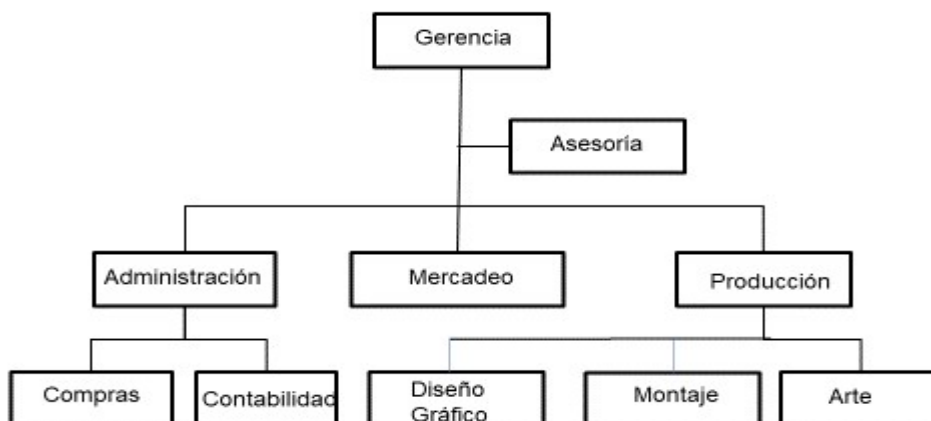


Figura 1. Estructura Organizativa. MAGNIFICA SAS (2019).

Sobre el organigrama presentado, MAGNIFICA SAS presenta una estructura que de entrada luce sencilla y tradicional; esto deriva del moderado tamaño de la organización evidenciada en su número de trabajadores y de la gerencia que concentra variadas funciones.

De esta forma, la gerencia asume la coordinación de la empresa y sus distintas unidades, igualmente la unidad de asesoría asume tareas claves como lo son las relativas a la de contrataciones de servicios profesionales eventuales tales como asesorías y trabajos legales, consultorías y desarrollos en tecnología de la información, entre otros; ubicadas por razones de centralización del negocio en el sector este de Medellín.

Así mismo, la división de administración se ocupa de los clientes, la cual distribuye sus labores entre la división de compras, encargada de la gestión de contrataciones con proveedores y la de contabilidad (atención de talento humano y la facturación), ubicadas por razones de centralización del negocio en el sector este de Medellín.

Finalmente, relación con las áreas de producción y la de mercadeo (donde son atendidos los trabajos por solicitudes de la misma MAGNIFICA SAS y los requeridos por los clientes) las mismas están ubicadas en el perímetro central de la ciudad por razones de cercanía con las principales empresas comerciales aliadas y potenciales clientes de la zona.

2.1.4. Productos que ofrece

MAGNIFICA SAS maneja una cartera de productos y servicios específicamente orientada a las necesidades comerciales de sus clientes, las cuales se visualizan en el cuadro Nro. 1, presentado a continuación.

Tabla 1. *Productos que ofrece la empresa*

Producto o servicio	Descripción
Gama de servicios de publicidad	Servicios de asesoría, creatividad, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión.
Creación y realización de campañas de publicidad	Creación y colocación de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio, televisión, Internet y otros medios de difusión. Creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, como carteles, carteleros, tableros, boletines, decoración de vitrinas, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y autobuses, entre otros. – Representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios. – Publicidad aérea. – Distribución y entrega de material publicitario o muestras. – Alquiler de espacios publicitarios en vallas publicitarias, etcétera. – Creación

	de stands y otras estructuras y sitios de exhibición.
Manejo de campañas de mercadeo y otros servicios publicitarios	Promoción de productos. – Comercialización en puntos de venta. – Publicidad directa vía correo. – Consultoría en comercialización.

Nota: Recuperado de Magnifica SAS (2019).

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

La teoría de la administración de proyectos trata los conceptos relacionados con la disciplina de gestionar proyectos exitosamente, la cual puede y debe aplicarse durante el ciclo de vida de cualquier plan. Es la forma de planear, organizar, dirigir y controlar una serie de actividades realizadas por un grupo de personas que tienen un objetivo específico; el cual puede estar relacionado con crear, diseñar, elaborar, mejorar y analizar.

Partiendo de estas ideas, se presenta a continuación las definiciones e importancia de un proyecto, administración de proyectos, su ciclo de vida, los diferentes procesos que lo conforman y las diferentes áreas del conocimiento.

2.2.1 Proyecto

La dinámica cambiante en las operaciones de las organizaciones comerciales conlleva a una necesaria atención y cuidadosa planificación de las tareas de adecuación en función de la interrelación de los subsistemas que conforman el todo, observando los objetivos primordiales de la empresa.

Al entender que según el enfoque PMI todo proyecto debe reconocerse como la organizada reunión de esfuerzos que buscan un objetivo específico, con recursos limitados y condicionados a las dinámicas de las organizaciones involucradas de forma directa e indirecta, termina siendo relevante la consideración de la iniciativa como compleja y dependiente de diferentes niveles en las etapas en que sean distribuidas las labores operativas, administrativas, de control y documentación a que hubiera lugar.

Al respecto, Siles y Mondelo (2015), comentan que son aquellos que tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo de un país o empresa. La implementación de proyectos para impulsar dicho desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto.

Interpretando lo anterior, puede identificarse que los condicionantes esenciales de cualquier iniciativa o emprendimiento están vinculados al propósito perseguido y a los recursos y condicionantes específicos, por lo que el adecuado enfoque en su planificación y administración es de vital relevancia.

2.2.2 Administración de Proyectos

Relacionando el concepto anterior, se hace necesario planificar, organizar, direccionar, controlar y ejecutar cualquier proyecto que emprenda una empresa. Así, El PMI (2017) define la administración o dirección de proyectos como “... la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo, se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de dirección de proyectos identificados para el mismo” (p10).

De allí, que resulta vital un enfoque científico y/o académico para cualquier iniciativa que procure alcanzar objetivos específicos, por lo que se deberá contar con un análisis amplio y profundo adecuado a cada organización que involucre apoyo de la gerencia. En la figura siguiente se visualiza el concepto de la administración de proyectos.



Figura 2. Administración de proyectos. Autoría propia.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

En cualquier emprendimiento, independientemente de su área o naturaleza específica, se puede estudiar o planificar en razón de las tareas o etapas que se deben cubrir; a esta sucesión de momentos o instancias se le conoce naturalmente como ciclo de vida del proyecto.

Al respecto, Siles y Mondelo (2015) consideran que es un marco lógico inclusivo de todos los ciclos y actores de la gestión empresarial, que permite ordenar las relaciones causa-efecto existentes entre: un objetivo estratégico y el programa que se llevará a cabo

para lograrlo, los insumos que los ejecutores del proyecto deberán crear o producir para lograrlo, y el cómo hacer todo esto.

Describiendo las fases del ciclo de vida de un proyecto, un proyecto típico puede configurarse con el inicio del proyecto, la organización y preparación, ejecución del trabajo, y el cierre. Así, de acuerdo al PMI (2017), cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable que da continuidad a la siguiente fase, en ese sentido existen dos tipos de interrelación entre las fases de un proyecto, predictivo y adaptativo; la primera interrelación establece que hasta que no finalice la fase predecesora no comienza la siguiente; y en el segundo caso establece una secuencia sucesiva y continua, es decir que terminada la fase I inicia la fase II y terminada esta vuelve a iniciar la fase I; relacionándose este último al empleo de metodologías ágiles.

Partiendo de estas ideas, las etapas primordiales del ciclo de un proyecto pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida: Inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto; visualizadas en la figura siguiente.

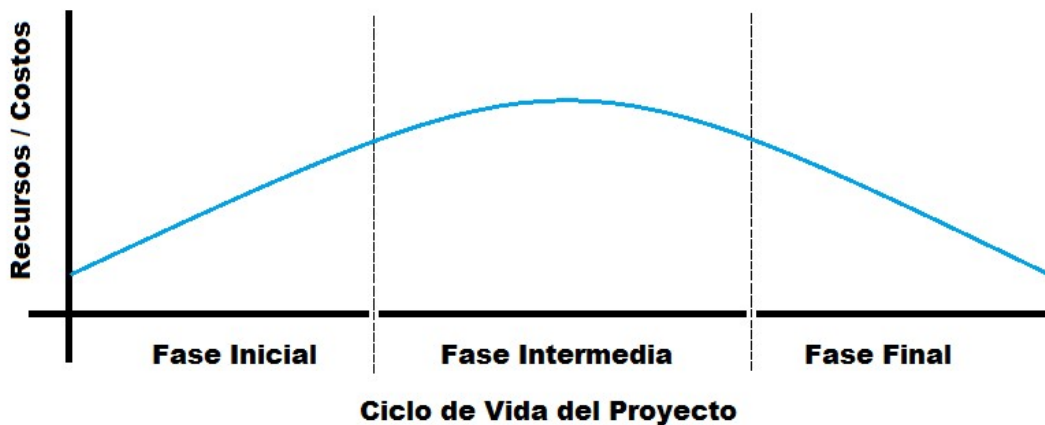


Figura 3. Ciclo de vida de un proyecto. Autoría propia.

Visualizando la figura anterior, el ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases en las que se organiza un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Una fase es un conjunto de actividades del proyecto relacionadas entre sí y que, en general, finaliza con la entrega de un producto parcial o completo. Así, hay proyectos sencillos que sólo requieren

de una etapa y otros de gran complejidad que requieren un importante número de fases y sub-fases.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Para la realización del proyecto es necesaria la transformación de variados insumos a través de procesos de diversa índole y naturaleza; apegándose al enfoque PMI, resulta ineludible considerar los grupos de procesos y el enfoque en razón de fases que deriva en la lógica organización o agrupamiento para los procesos de dirección. De allí que los procesos vienen a ser:

- Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para la establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identificar áreas en el plan que requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de procesos de cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto fase o contrato.

De esta manera, los procesos en la administración de proyectos se visualizan en la figura 4, expuesta a continuación.



Procesos en la Administración de Proyectos

Figura 4. Procesos en la Administración de proyectos. Autoría propia.

Es oportuno diferenciar los conceptos manejados, porque el ciclo de vida del proyecto se refiere a una consideración a nivel general de las etapas que deben sucederse en cualquier emprendimiento o iniciativa concreta, mientras que los Procesos se entienden como el conjunto de tareas o trabajos que específicamente conducen a la realización de los objetivos de un proyecto.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El objetivo de las áreas de conocimiento de un proyecto es que los elementos condicionantes pueden ser identificados en su magnitud. El desarrollo mismo del proyecto deberá entenderse como sujeto a un gran margen de adaptaciones y/o cambios cuando fuesen requeridos en función de conseguir su culminación en la forma y plazos adecuados.

Desde este punto de vista, según PMI (2017) “las áreas de conocimiento constituyen el área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen” (p.18). En total son diez áreas de conocimientos y de acuerdo a la guía del PMBOK (PMI, 2017) se describen a continuación:

- Gestión de la integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades

de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyecto.

- Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para complementar el proyecto con éxito.
- Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- Gestión de los Costos del proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir, y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación, recopilación, creación distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que sean preciso de adquirir por fuera del equipo del proyecto.
- Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos de necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan 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.

Finalmente, es bueno acotar que para el presente PFG se desarrollarán las diez áreas de conocimiento, sobre las cuales se realiza el diagnóstico de la situación actual de la compañía; la figura siguiente resume los procesos por área de conocimiento y grupo de procesos.



Figura 5. Áreas de conocimiento y grupos de procesos. Autoría propia

2.3. Marketing o Mercadotecnia

Según Stanton (2001), el marketing o mercadotecnia, se define al conjunto de técnicas que son utilizadas para comercializar y distribuir productos para diferentes consumidores. De esta manera, el productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing.

Actualmente, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

Parafraseando lo expresado por Stanton (2001), el marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que desee adquirir los bienes ya

existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y la plaza.

En consideración a lo expresado, el marketing resulta muy importante para cualquier empresa moderna; en áreas como el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final. En este sentido, es relevante visualizar la importancia del marketing para las empresas modernas, mediante la siguiente figura.



Figura 6. Importancia del marketing para las empresas modernas. Autoría propia.

Luego de esta información, es relevante conocer los aspectos básicos relacionados con la publicidad, ya que es el punto de mercadeo en que se basan los stands feriales, objeto de la presente investigación.

2.3.1. Publicidad

De acuerdo con Stanton (2001), es una disciplina científica cuyo objetivo es persuadir al público meta con un mensaje comercial para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una organización ofrece. Se puede aseverar de acuerdo a lo señalado por el autor, que dicho mensaje debe estar bien estructurado de tal manera que pueda ser entendido por el receptor, de allí la importancia del flujo de información entre el emisor del mensaje y la persona o institución que lo capta.

Características de la Publicidad:

En este orden de idea, para Buchtik, (2012), la publicidad tiene diversas características: La publicidad necesita de un patrocinador: es decir, alguien interesado en informar, recordar o persuadir a un público objetivo, acerca de sus productos, servicios, ideas, etc.; por lo cual, se dice que la publicidad se basa en la comunicación interesada en un fin. De la misma forma, la publicidad tiene un costo: el cual, varía de acuerdo al tipo de medio de comunicación que se va a emplear; por ejemplo, la televisión es mucho más costosa que la publicación en un periódico local.

En tercer término, la publicidad tiene un público objetivo: si bien la publicidad se caracteriza por utilizar medios de comunicación masivos, también va dirigida hacia un segmento en particular; por ejemplo, una región geográfica, un segmento demográfico (hombres, mujeres, niños, entre otros), como también hacia un segmento socioeconómico.

Por otra parte, la publicidad tiene objetivos que cumplir: por lo general, los objetivos de la publicidad son similares a los objetivos de la promoción, que son: Informar, recordar y persuadir. Por ejemplo, si el objetivo de una campaña publicitaria es el de "provocar" un aumento en las ventas de un producto ya existente en el mercado, entonces el objetivo de una campaña publicitaria será el de persuadir a su público objetivo para que compren.

En resumen, la publicidad es un componente de las diferentes actividades de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión, la radio, los medios impresos y el internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos fijados por

una organización. Así mismo, las diferentes etapas de la publicidad se visualizan en la siguiente figura.

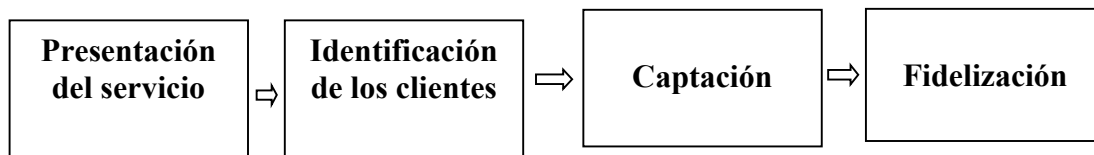


Figura 7. Etapas de la publicidad. Autoría propia.

Luego de conocida las características de la publicidad, se da a conocer la información más relevante relacionada con la forma de publicidad que se estudia en el presente proyecto, como lo es el evento de stand ferial.

2.3.2. Evento de Stand ferial

Facilita la promoción, comercialización y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, logrando el desarrollo económico local de una región o un país, a través del uso de herramientas de apoyo a la búsqueda de nuevos mercados. De acuerdo a Chiavenato (2001), es un instrumento de utilidad para asesores, gobiernos locales, instituciones, organizaciones empresariales y actores locales, para la promoción de uno o diversos sectores productivos a nivel regional, nacional o internacional.

Así, el stand ferial permite un punto de encuentro entre la oferta (prestadores de servicios y productos) y la demanda (compradores o consumidores) de una región, país o inclusive romper las fronteras y acercarse a nuevos posibles demandantes a nivel internacional. En este punto, se describen las diferentes etapas en un evento de stand ferial.

2.3.2.1. Pre-feria (Conceptualización, diseño, contratación y construcción)

Se refiere a la forma de planificar y organizar este tipo de eventos previo a su ejecución. Especialmente, trata de las actividades concretas que debe realizar cada una de las comisiones asignadas. Así mismo, se definen las funciones o roles de cada uno de los miembros que integran el comité organizador, patrocinadores e interesados.

2.3.2.2 Feria (Implementación)

Esta etapa se relaciona de la ejecución del evento, se toma en cuenta una lista de chequeo (check list) de todas las actividades pendientes a desarrollar, y las que hay que

tomar en cuenta, ya que la falta de una de ellas podría ser algo muy lamentable para los organizadores y para el éxito del evento ferial.

2.3.2.3 Post-feria (Desmontaje)

Son las actividades que se llevan a cabo después de la ejecución del evento. Permite definir el impacto de la feria. Este impacto tendrá que ser medido tomando en cuenta las metas que las empresas participantes y los organizadores se fijaron al planificar la actividad. Para los patrocinadores esta tercera etapa es de suma importancia, porque les permitirá visualizar si la inversión les ha generado los resultados esperados.

Para finalizar, se visualiza en la siguiente figura las principales ventajas de un evento de stand ferial para la organización beneficiaria del evento.

Tabla 2. Oportunidades de un stand ferial para la organización

APOYOS INSTITUCIONALES	ORGANIZACIÓN INTERINSTITUCIONAL	VALOR AGREGADO	ADOPCIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES
Aportes de financiamiento, tecnología y asesoría	Lograr alianzas de cooperación entre los actores que promueven un sector.	Visita de grupos de empresarios a la región. Incrementa el uso de los servicios	Se promueven a nivel local, regional o internacional

Fuente: autoría propia.

3. MARCO METODOLOGICO

A continuación, se presentan las fuentes de información, los métodos de investigación y las herramientas empleadas en el desarrollo del presente Proyecto Final de Graduación, al igual que se establecen los supuestos, restricciones y entregables para cada objetivo propuesto.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son los recursos (personas, sitios u objetos) de donde se obtienen los datos requeridos para cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Por otra parte, Silvestrini (2008), define a las fuentes de información, como todos los recursos que proporcionan datos, sean formales o informales, escritos u orales incluyendo los del tipo multimedia. En esta línea se identifican dos tipos, descritos a continuación.

3.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son todas aquellas que brindan información de manera directa y nueva, de la información de interés del investigador, estas fuentes hacen referencia a los datos que son captados directamente.

A partir de la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010), se puede decir que dichas fuentes son aquellas cuya obtención se da a partir del estudio o recolección propia del investigador. Por otra parte, Silvestrini (2008) también definen las fuentes de información primaria como la información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más.

De esta manera, en el presente proyecto las fuentes primarias a utilizar son: entrevistas al personal gerencial de la organización, personal administrativo y personal operativo.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias; son los documentos escritos o producidos que han sufrido un proceso de reelaboración que implica un tratamiento de generalización, análisis, síntesis, e interpretación o evaluación por parte de otras personas distintas a los autores originales.

Según Silvestrini (2008) indican que las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada en donde están especialmente diseñadas para facilitar y

maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos, es decir, componen el desarrollo de la información basada en la modificación y alteración de la fuente primaria, generado por otros autores. La importancia de estas fuentes es poder tomarlas como referencia para iniciar análisis de fuentes primarias.

En este sentido, las fuentes secundarias utilizadas en el presente proyecto son: manuales de procedimientos y funciones, Informes de errores y deficiencias operativas realizados por los usuarios de MAGNIFICA SAS, relaciones estadísticas de operaciones de MAGNIFICA SAS, documentación referida a requisitos y necesidades de la empresa, organigrama, relación histórica (informes) sobre las actividades publicitarias de MAGNIFICA SAS, inventario de recursos de manejo de información de MAGNIFICA SAS, documentación sobre desarrollo de eventos en stand feriales que ha realizado la organización. Hay que destacar que dicha información no corresponde a un solo autor, sino que ha sido filtrada por otras personas más. A continuación, en la tabla 3, se presenta el resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto.

Tabla 3. Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA SA entendido como el proyecto base para el PFG.	- Personal operativo y administrativo de la organización.	- Manual de Procedimientos y Funciones de MAGNÍFICA SAS. - Informes de evaluación de rendimiento del personal de MAGNÍFICA SAS
2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto.	- Personal operativo y administrativo de la organización.	- Relaciones estadísticas de operaciones de MAGNÍFICA SAS. - Guía del PMBOK (PMI, 2017)
3. Desarrollar un plan de gestión del alcance y documentos anexos con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.	- Gerencia de la organización	- Documentación referida a requisitos y necesidades de la empresa, con respecto al evento de stand ferial. - Guía del PMBOK (PMI, 2017)
4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido.	- Gerencia de la organización y personal administrativo.	- Relación histórica (informes) con respecto a eventos similares realizados por la empresa. - Guía del PMBOK (PMI, 2017)
5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.	- Gerencia de la organización y personal administrativo.	- Relación histórica (informes) sobre los costos de eventos similares. - Estados financieros de MAGNÍFICA SAS. - Guía del PMBOK (PMI, 2017)
6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.	- Gerencia de la organización y personal administrativo.	- Manual de Procedimientos y Funciones de MAGNÍFICA SAS. - Documentación referida a requisitos y necesidades de la empresa, con respecto al evento de stand ferial. - Documentación sobre el desarrollo relacionado con eventos de stand feriales. - Guía del PMBOK (PMI, 2017)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.	- Gerencia de la organización.	- Inventario de Recursos de Manejo de Información para eventos relacionados a stand feriales de MAGNÍFICA SAS. - Directorio de Proveedores Comerciales de Recursos para eventos relacionados a stand feriales. - Guía del PMBOK (PMI, 2017).
8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo.	- Personal operativo y administrativo de la organización.	- Manual de Procedimientos y Funciones de MAGNÍFICA SAS. - Documentación académica especializada referida a Organización y Métodos. - Guía del PMBOK (PMI, 2017).
9. Desarrollar un plan de gestión de riesgos y documentos anexos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.	- Gerencia de la organización y personal administrativo.	- Manual de Procedimientos y Funciones de MAGNÍFICA SAS. - Documentación académica especializada referida a eventos de stand feriales. - Guía del PMBOK (PMI, 2017)
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones y documentos anexos para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.	- Personal operativo y administrativo de la organización.	- Manual de Procedimientos y Funciones de MAGNÍFICA SAS. - Documentación académica especializada referida a Organización y Métodos. - Guía del PMBOK (PMI, 2017).
11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.	- Gerencia de la organización	- Documentación referida a organigrama y manuales de procedimiento y funciones de la empresa. - Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Fuente: autoría propia.

3.2 Métodos de investigación

Uno de los aspectos más relevantes y que constituye la médula en la elaboración de un proyecto es el método de investigación. La especificación de la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que

serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

De acuerdo a Arias (2012), consiste en un procedimiento general para lograr de una manera precisa los objetivos de la investigación; de ahí que, se presenten los métodos, técnicas y protocolos instrumentales a emplear en el proceso de recolección de la información para realizar la misma.

En consecuencia, el método de investigación permite enunciar la manera como se llevará a cabo la indagación a fin de estudiar el problema planteado, a través de una estrategia que permita el conjunto de procedimientos y técnicas necesarias para la realización del estudio. Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos: analítico-sintético, inductivo-deductivo y método de observación, los cuales se describen a continuación.

3.2.1. Método analítico sintético

Descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto. El método analítico distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para luego establecer leyes universales. Para llevar a cabo una investigación analítica, se debe cubrir sistemáticamente varias fases de manera continua, estas son: observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de sus partes, ordenación y clasificación. La síntesis es la meta y resultado final del análisis (Arias, 2012).

En conjunto, estos procesos permiten conocer la realidad. El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de las partes que caracterizan una realidad con el fin de establecer las relaciones de causa y efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. La síntesis implica que cada uno de los elementos que identifican el objeto de la investigación, puedan relacionarse con el conjunto. En consecuencia, la utilización de estos procesos implica que el orden de aplicación debe ser análisis-síntesis. (Arias, 2011).

3.2.2 Método inductivo deductivo

La inducción parte del estudio de casos particulares para obtener conclusiones de carácter general, utilizando para ello la observación directa y el estudio de las relaciones entre ellos. Este enfoque implica separar los actos más elementales para examinarlos en forma individual, observar sus relaciones con fenómenos similares, formular hipótesis y a través de la experimentación, comprobarlas.

Por su parte, la deducción va de lo general a lo particular, este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Este enfoque se basa en certezas previamente establecidas como principio general, para luego emplear ese marco teórico a casos individuales y comprobar así su validez (Arias 2012).

3.2.3. Método de observación

Al respecto, se entiende como la manera en la cual obtenemos informaciones por medio del uso de los sentidos para obtener en detalle la naturaleza que es investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos. A continuación, se plantean los tipos de métodos de observaciones que fueron empleados en el presente trabajo:

- Observación directa: el autor explica que es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente el de la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente en el tiempo en que ocurren y con arreglo a las exigencias de la investigación científica.
- Observación por entrevista: Intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado.
- Observación por encuesta (método de encuesta): Somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado.

En el Cuadro 4, se puede apreciar los métodos de investigación que fueron empleadas para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 4. Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico Sintético	Inductivo Deductivo	Observación
1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA SA entendido como el proyecto base para el PFG.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en el evento de stand ferial para realizar el diagnóstico adecuado.	A través de la investigación de las necesidades del evento relacionado con stand ferial y material histórico en general vinculante y disponible, se deducen los puntos críticos sobre los que se debe trabajar; de allí se especifican las áreas objeto de interés para el evento relacionado con conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje.	Entrevista directa con el personal de MAGNIFICA SAS (personal gerencial y administrativo).
2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos del evento del stand ferial.	A través de la identificación de las necesidades del evento y de material histórico relacionado se definen los procesos vinculantes al evento: conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje	Interacción directa con los procesos vinculantes al evento y con los involucrados.
3. Desarrollar un plan de gestión del alcance y documentos anexos con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en un evento de stand ferial para delimitar el trabajo requerido en el evento.	A través de la delimitación de las necesidades del evento y de material bibliográfico relacionado se definen las prestaciones y funcionalidades de los procesos relacionados.	Observación Directa: Se identifican elementos claves que marcan el alcance del evento a desarrollar. Esto, a través de entrevistas a profesionales de la empresa y al personal gerencial.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Análisis Sintético	Inductivo Deductivo	Observación
4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en la organización para distribuir las actividades en el tiempo en concordancia con la dinámica del evento de stand ferial y a los recursos financieros/materiales disponibles.	A través de la delimitación de las necesidades del evento y del material relacionado se definen los lapsos de tiempo y el ordenamiento eficiente de las tareas para el desarrollo del evento, reconociendo las sub tareas o trabajos específicos de cada instancia.	Entrevistas y encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.
5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en el evento de stand ferial para ponderar adecuadamente tanto los recursos financieros a invertir como los demás activos materiales e inmateriales involucrados.	A través de la delimitación de las necesidades del evento y del material histórico relacionado se planifican y controlan los recursos financieros a utilizar en el proyecto.	Tanto entrevistas como encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.
6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en evento de stand ferial para ponderar adecuadamente los hitos de control y los indicadores de cumplimiento tanto de metas como de expectativas.	A través de la delimitación de las expectativas que sobre el evento de tienen los involucrados y del material histórico relacionado, se planifican y controlan los hitos de evaluación del evento.	Tanto entrevistas como encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.
7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en un evento de stand ferial para ponderar adecuadamente los volúmenes o cuantías de recursos.	A través de la delimitación de las necesidades del evento de stand ferial y del material bibliográfico se cuantifican los recursos.	Tanto entrevistas como encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.

Objetivos	Método de Investigación		
	Análisis Sintético	Inductivo Deductivo	Observación
8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en un evento de stand ferial para ponderar adecuadamente los canales y formatos de presentación de la información y el acceso a las comunicaciones.	A través de la delimitación de la interacción de los involucrados se identifican canales y formatos de intercambio de comunicación.	Tanto entrevistas como encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.
9. Desarrollar un plan de gestión de riesgos y documentos anexos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en un evento de stand ferial para identificar adecuadamente los factores de riesgo que puede enfrentar el sistema.	A través de la delimitación de los subsistemas se reconocen los factores de riesgo para cada actividad o nivel de operación del evento.	Tanto entrevistas como encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones y documentos anexos para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en un evento de stand ferial para ponderar adecuadamente las adquisiciones necesarias y reconocer los servicios o recursos adicionales para el desarrollo del evento.	A través de la delimitación de las necesidades del evento y del material bibliográfico relacionado se determinan las adquisiciones a demandar.	Entrevistas y encuestas individuales y grupales para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios y generados.
11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.	Se descomponen los diferentes subsistemas que interrelacionan en un evento de stand ferial y en la organización para identificar inherencia y responsabilidades del personal de la empresa como usuarios e interesados.	A través de la delimitación de las necesidades del evento de stand ferial y del material bibliográfico relacionado se definen los interesados y su nivel de responsabilidad y expectativas.	Entrevistas y encuestas individuales y grupales para para perfilar el proyecto y revisión de los documentos necesarios para el evento.

Fuente: autoría propia.

3.3 Herramientas

La Guía PMBOK (PMI, 2017) destaca que las herramientas son elementos tangibles que se utilizan durante la ejecución de una actividad para producir un producto o resultado y que estas pueden ser aplicables mediante diferentes métodos a distintos actores y en

escenarios diferentes. Por lo que su razón de ser es la generación de productos acordes y atinentes a la realidad, problema u oportunidad a intervenir. En el presente proyecto se utilizaron: matriz FODA, encuestas, entrevistas, listas de verificación, juicios de expertos, matriz de asignación de responsabilidades, investigación bibliográfica, plantillas. A continuación, se describen dichas herramientas.

3.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA, es considerada una poderosa herramienta de formulación de estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el fin de aprovechar las oportunidades externas.

Según Chiavenato (2011), es una herramienta esencial que provee los insumos necesarios a los procesos de planeación estratégica, proporcionándole la información para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejoras.

Interpretando lo anterior, el análisis FODA consiste en realizar una identificación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Por lo tanto, para el proyecto actual es importante, ya que constituye la base para determinar el estado situacional del evento ferial (conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje); tratándose de una estrategia para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo, es decir, las oportunidades y amenazas.

3.3.2 Encuestas

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista

(2010) plantean que en el mismo se utilizan procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

De esta manera, en la actual investigación se utilizó el cuestionario, un tipo de encuesta útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. En su construcción, pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas, presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir e interpretar la información relevante sobre grupos diversos.

3.3.3. Entrevistas

Tiende a definirse la entrevista cualitativa, como una conversación ordinaria en la que el entrevistador propone temas y el entrevistado trata de producir respuestas localmente aceptables. De allí, la Guía PMBOK (PMI, 2017) describe que las técnicas de entrevistas se basan en la experiencia y en datos históricos para cuantificar la probabilidad y el impacto de los riesgos sobre los objetivos del proyecto.

En el presente estudio, se utilizó la entrevista abierta a partir de una pregunta detonante o de inmersión al tema, dirigida a la gerencia y a los involucrados según sea la oportunidad, para de esta forma analizar de forma cualitativa, aspectos o categorías importantes para los responsables del proyecto.

3.3.4 Listas de Verificación

Las listas de verificación son documentos que incluyen anotaciones claves para la ejecución de las actividades. Según la Guía PMBOK (PMI, 2017) es una herramienta estructurada utilizada para verificar que se haya llevado a cabo un conjunto de pasos necesarios o alcanzado algún resultado específico.

De acuerdo a lo anterior, éstas deben ser simples, objetivas y de fácil uso, lectura y entendimiento, además de identificar datos y hechos medibles en su cuantía o concreción. Con ese objetivo, las preguntas generalmente incluidas en ellas están relacionadas con requisitos específicos, por lo tanto, no deben agregar nuevos requisitos a la normativa o alterar su esencia. Siempre que fuera posible, las respuestas a estas preguntas deben ser SÍ o NO.

3.3.5 Juicio de expertos

Es un conjunto de valoraciones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando. De acuerdo a la Guía PMBOK (PMI, 2017), constituye una herramienta estructurada utilizada para identificar detalles clave, en su comprensión o valoración, de aspectos vinculados al objeto de estudio.

En este sentido, a lo largo del actual proyecto, el juicio de expertos se usó en la integración del proyecto, en el control integrado de cambios y en las estimaciones de actividades, recursos y costos.

3.3.6 Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)

El objetivo de esta matriz es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable inequívoco y de que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus roles y responsabilidades. Así, es “una cuadrícula que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo” (PMI, 2017, p.551).

En relación al proyecto actual, una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se utilizará para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto. El formato matricial muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asociadas con una actividad; esto asegura que haya una sola persona encargada de rendir cuentas por una tarea determinada a fin de evitar confusiones. En el cuadro N° 5 se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 5. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA SA entendido como el proyecto base para el PFG.	Matriz FODA Entrevistas Juicios de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto.	Matriz FODA Entrevistas Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.

Objetivos	Herramientas
3. Desarrollar un plan de gestión del alcance y documentos anexos con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Investigación bibliográfica, plantillas.
4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Encuestas Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Encuestas Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Encuestas Investigación bibliográfica, plantillas.
7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Encuestas Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Encuestas Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
9. Desarrollar un plan de gestión de riesgos y documentos anexos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.	Matriz FODA Entrevistas Listas de verificación Encuestas Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones y documentos anexos para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.	Entrevistas Listas de verificación Juicio de expertos Investigación bibliográfica, plantillas.
11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Entrevistas Listas de verificación Investigación bibliográfica, plantillas.

Fuente: autoría propia.

3.4 Supuestos y Restricciones

De acuerdo a la Guía PMBOK (PMI, 2017), los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. Por otro lado, Chiavenato (2011), comenta que los supuestos son conceptos o ideas que se aceptan como verdaderos o ciertos sin validación requerida, mientras que las restricciones son condicionantes o limitantes aceptadas como válidas desde las consideraciones iniciales del proyecto. Así, los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 6.

Tabla 6. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA SA entendido como el proyecto base para el PFG.	La planificación para el trabajo de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje se adecúa a la dinámica operativa de la empresa.	Cinco meses como máximo para formular y concluir el proceso de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje relacionado a Expo logística 2019.
2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto.	El tiempo disponible para el desarrollo del proceso del evento de stand ferial es suficiente para cumplir los objetivos del mismo. Se cuenta con el tiempo y disposición de los diferentes involucrados (Gerencia y personal de MAGNIFICA SAS) para atender a las consultas y controles esenciales para el evento de stand. El evento de stand ferial derivada de los procesos de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019. El evento de stand ferial ocurrirá sin entrar en conflicto con normativas legales y organizacionales. El evento de stand ferial no demandará recursos tecnológicos y financieros adicionales a los existentes en la empresa. La planificación para el trabajo se adecúa a la dinámica operativa de la empresa.	Cinco meses como máximo para formular y concluir el proceso de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje relacionado a Expo logística 2019.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>3. Desarrollar un plan de gestión del alcance y documentos anexos con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.</p>	<p>El tiempo disponible para el desarrollo del proceso del evento de stand ferial es suficiente para cumplir con los objetivos del mismo.</p> <p>Se cuenta con el tiempo y disposición de los diferentes involucrados (Gerencia y personal de MAGNIFICA SAS) para atender a las consultas y controles esenciales para el evento del stand ferial.</p> <p>Se cuenta con información confiable y oportuna sobre las necesidades que debe cubrir el evento del stand ferial.</p> <p>El evento del stand ferial representará una ganancia deseable por la organización, por lo que contará con la actitud positiva de los involucrados directos para el desarrollo de este documento.</p>	<p>Algunas políticas de confidencialidad condicionan el desarrollo de herramientas u/o servicios de apoyo y soporte al evento.</p>
<p>4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido.</p>	<p>El tiempo disponible para el desarrollo del proceso del evento ferial es suficiente para cumplir con los objetivos del mismo.</p> <p>Se cuenta con el tiempo y disposición de los diferentes involucrados (Gerencia y personal de MAGNIFICA SAS) para atender a las consultas y controles esenciales para la creación del stand ferial.</p>	<p>Cinco meses como máximo para formular y concluir el proceso de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje relacionado a Expo logística 2019.</p>
<p>5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.</p>	<p>El evento del stand ferial estará ajustado a los recursos tecnológicos y financieros existentes en la empresa, evitando inversiones relacionadas al área.</p>	<p>El origen de los recursos está acondicionado al aporte de los involucrados directos.</p>
<p>6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.</p>	<p>El evento del stand ferial representará una ganancia deseable por la organización, por lo que contará con la actitud positiva de los involucrados directos para el desarrollo de este documento.</p>	<p>El material existente en el mercado relacionado a la construcción del stand ferial puede ofrecer límites en cuanto a la flexibilidad y opciones que se requieren, afectando la calidad del producto.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.	El evento del stand ferial representará una ganancia deseable por la organización, por lo que contará con la actitud positiva de los involucrados directos para el desarrollo de este documento. La distribución de los recursos en las instalaciones del stand son las adecuadas el evento.	El origen de los recursos está acondicionado al aporte de los involucrados directos.
8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo.	Se cuenta con información confiable y oportuna sobre las necesidades que debe cubrir el stand ferial. El evento del stand ferial estará ajustado a los recursos tecnológicos y financieros existentes en la empresa, evitando inversiones relacionadas al área.	Todas las salidas o productos de información del evento deben ser aprobadas por las instancias gerenciales de la organización.
9. Desarrollar un plan de gestión de riesgos y documentos anexos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.	Se cuenta con el personal capacitado y con la información necesaria para monitorear y emanar respuestas pertinentes	Los períodos administrativos (cierre de mes, generaciones de nómina y algunas operaciones operativas como fallas inesperadas en los equipos) podrían complicar la esperada evolución de las actividades
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones y documentos anexos para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.	El evento del stand ferial ocurrirá sin entrar en conflicto con normativas legales y organizacionales. El evento del stand ferial estará ajustado a los recursos tecnológicos y financieros existentes en la empresa, evitando inversiones relacionadas al área.	El directorio actual de proveedores de materiales y servicios para el proyecto es limitado.
11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.	Se cuenta con el tiempo y disposición de los diferentes involucrados (Gerencia y personal de MAGNIFICA SAS) para atender a las consultas y controles esenciales para la creación del stand El evento del stand ferial representará una ganancia deseable por la organización, por lo que contará con la actitud positiva de los involucrados directos para el desarrollo de este documento.	El origen de los recursos está acondicionado al aporte de los involucrados directos.

Fuente: Autoría propia.

3.5 Entregables

Los entregables son “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que se debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” PMI (2017, p.123). Igualmente, son “cualquier producto o resultado, único, medible y verificable, que se elabora para completar un proceso, fase o proyecto o parte de un proyecto” (David, 2001). En la tabla N° 7 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 7. Entregables

Objetivos	Entregables
1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA SA entendido como el proyecto base para el PFG.	Informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A, lo que permitirá perfilar el evento en cuanto a la definición del alcance, riesgos, supuestos y restricciones del desarrollo a producir.
2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto.	Generación de manuales de referencia técnica, diccionario de datos, los cuestionarios dirigidos al personal de la empresa y el plan de desarrollo.
3. Desarrollar un plan de gestión del alcance y documentos anexos con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.	Informe con diagramas y referencias técnicas, relacionados a los requerimientos del evento del stand ferial.
4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido.	Documento relacionado al cronograma para la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje relacionado a Expo logística 2019.
5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.	Informe detallado sobre las inversiones y los gastos vinculados al proyecto.
6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos pautados.	Resultados sobre el control de los servicios y salidas ofrecidos para la realización el evento y su adecuación a lo esperado por el cliente.

Objetivos	Entregables
7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.	Inventario relacionado al talento humano y a los recursos materiales e inmateriales del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos.	Diagramas de flujo y documentación relativa a la distribución de los datos e información del evento, a nivel operativo y documental.
9. Desarrollar un plan de gestión de riesgos y documentos anexos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.	Informe relacionado a la ponderación cualitativa y cuantitativa de amenazas potenciales con sus acciones de respuesta
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones y documentos anexos para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.	Plantillas relacionadas al control de proveedores y contratación de servicios vinculados al evento.
11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.	Informe de los actores e involucrados en el evento y sus competencias al respecto.

Fuente: autoría propia.

4. DESARROLLO

4.1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo Logística 2019 por agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A. y documentos anexos relativos a estudios de factibilidad pertinentes

La información para la elaboración de la matriz se obtuvo aplicando las técnicas de la observación y de la entrevista informal al personal involucrado en la empresa. Se hace oportuno aclarar que en virtud de entender que la realización del proyecto se afianza en el conocimiento del negocio y de las nuevas tecnologías disponibles, se resalta la consideración de aprovechar las oportunidades para consolidar las ventajas derivadas de las fortalezas, atacar los puntos débiles identificados y prepararse para las amenazas que se estiman con alta probabilidad de ocurrencia. Así, se presenta en la tabla siguiente la matriz FODA correspondiente al presente trabajo.

Tabla 8. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Conocimiento sobre los aspectos técnicos esenciales para la construcción del stand, los cuales están disponibles entre los involucrados de MAGNIFICA SAS. 2. La específica aplicación o funcionalidad requerida para el stand reduce la complejidad de los aspectos a considerar en el trabajo. 3. Existencia de una comunicación adecuada entre los involucrados en cuanto a los procedimientos que se van a desarrollar. 4. Alto nivel de motivación positiva y compromiso hacia el desarrollo del proyecto en el personal de MAGNIFICA SAS.	1. Necesidad de contratación de servicios de fabricación y otros servicios a entes externos a MAGNIFICA SAS. 2. Ausencia de formatos específicos de control de proveedores para el proyecto. 3. Dedicación no exclusiva del personal de MAGNIFICA SAS involucrado con el proyecto.
Oportunidades	Amenazas
1. Disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del stand ferial. 2. Gran variedad de proveedores de servicios e insumos necesarios. 3. Existencia de relaciones de confianza con diversos proveedores y entes vinculados al proyecto. 4. Solvencia económica de la empresa para enfrentar la incertidumbre del entorno.	1. Fallas en los equipos y/o recursos disponibles. 2. Aparición inconveniente de regulaciones por entes gubernamentales. 3. Incertidumbre de tipo natural a la que estará expuesto el stand durante la feria.

Fuente: autoría propia.

Descripción Detallada:

Fortalezas:

1. Conocimiento sobre los aspectos técnicos esenciales para la construcción del stand; lo cual permite a los diferentes involucrados realizar contribuciones significativas y pertinentes en todas las etapas del proyecto.
2. La específica aplicación o funcionalidad requerida para el stand reduce la complejidad de los aspectos a considerar en el trabajo; lo cual permite el eficiente empleo de los recursos destinados al proyecto.
3. Existencia de una comunicación adecuada entre los involucrados en cuanto a los procedimientos que se van a desarrollar; favoreciendo una debida interrelación en todas las etapas del proyecto.
4. Alto nivel de motivación positiva y compromiso hacia el desarrollo del proyecto en el personal de MAGNIFICA SAS; lo cual es importante ya que hace posible un ambiente idóneo de trabajo.

Debilidades:

1. Necesidad de contratación de servicios de fabricación y otros servicios a entes externos a MAGNIFICA SAS; implicando un margen de incertidumbre en cuanto a la calidad de servicio y compromiso que ofrezcan estos terceros.
2. Ausencia de formatos específicos de control de proveedores para el proyecto; lo cual conduce a la necesidad de trabajos adicionales concernientes al diseño de formularios.
3. Dedicación no exclusiva del personal de MAGNIFICA SAS involucrado con el proyecto; lo cual puede generar conflictos de atención y uso del tiempo que requiere el trabajo emprendido.

Oportunidades:

1. Disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del stand ferial; lo cual permite que los detalles inherentes al diseño y las funcionalidades requeridas puedan satisfacerse con el empleo de materiales y herramientas de familiar uso para el equipo del proyecto.

2. Gran variedad de proveedores de servicios e insumos necesarios; lo cual ofrece un escenario en donde esa diversidad de ofertas otorga flexibilidad a los procesos vinculados con las contrataciones y adquisiciones, permitiendo al equipo la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios.
3. Existencia de relaciones de confianza con diversos proveedores y entes vinculados al proyecto; lo cual permite aprovechar el prestigio derivado la dilatada trayectoria de MAGNIFICA SAS para realizar negociaciones con los proveedores y contar con pautas y mecanismos suficientes probados para manejar situaciones inconvenientes que durante el proyecto pudieran surgir.
4. Solvencia económica de la empresa para enfrentar la incertidumbre del entorno; lo cual se visualiza en los estudios ex antes presentados por MAGNIFICA SAS e inherentes a la magnitud del proyecto a desarrollar.

Amenazas:

1. Fallas en los equipos y/o recursos disponibles; La posibilidad de funcionamiento limitado o de anulación de las prestaciones específicas de los equipos y recursos utilizados debe conducir a la identificación y el establecimiento de recursos redundantes y de emergencia.
2. Aparición inconveniente de regulaciones por entes gubernamentales; lo cual puede implicar una demora en el cronograma de trabajo estipulado.
3. Incertidumbre a la que estará expuesto el stand durante la feria; lo cual debe conducir a prever mecanismos de control durante el evento.

En virtud de lo identificado y explicado, se tiene que:

Atacar debilidades:

1. La necesidad de contratación de servicios de fabricación y otros servicios a entes externos a MAGNIFICA SAS puede ser enfrentada en la gran variedad de proveedores de servicios e insumos necesarios (oportunidad 2) ya que en esa multiplicidad de opciones resulta lógico esperar conseguir respuestas adecuadas provenientes del ambiente externo.

2. La ausencia de formatos específicos de control de proveedores para el proyecto (debilidad 2), puede ser enfrentada con la disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del stand ferial (oportunidad 1), ya que gracias a estos

recursos se entiende como posible la creación e instrumentación de herramientas adecuadas que ofrezcan información oportuna y veraz.

3. La dedicación no exclusiva del personal de MAGNIFICA SAS involucrado con el proyecto (debilidad 3), puede ser contrarrestada con el alto nivel de motivación positiva y compromiso hacia el desarrollo del proyecto en el personal de MAGNIFICA SAS (fortaleza 4), ya que, aunque compartan su tiempo en diversas actividades la alta identificación impedirá la disminución del rendimiento esperado hacia el trabajo.

Enfrentar Amenazas:

1. Fallas en los equipos y/o recursos disponibles (amenaza 1), puede ser contrarrestada con la solvencia económica de la empresa para enfrentar la incertidumbre del entorno (oportunidad 4), ya que estos recursos posibilitan la rápida búsqueda de alternativas para enfrentar el problema específico.

2. Aparición inconveniente de regulaciones por entes gubernamentales (amenaza 2), puede ser contrarrestada con la existencia de relaciones de confianza con diversos proveedores y entes vinculados al proyecto (oportunidad 3), para de esta manera tener conocimiento en forma oportuna de las variaciones provenientes de regulaciones legales que permita continuar el trabajo bajo el cronograma estipulado.

3. Incertidumbre de tipo natural a la que estará expuesto el stand durante la feria (amenaza 3), puede ser contrarrestada con la existencia de una comunicación adecuada entre los involucrados en cuanto a los procedimientos que se van a desarrollar en el trabajo (fortaleza 3), ya que la misma permite una integración de las tareas vistas como parte de un proceso en que cada participante sabe distinguir cuales son los objetivos y los resultados esperados.

Aprovechar fortalezas con oportunidades:

1. La específica aplicación o funcionalidad requerida para el stand reduce la complejidad de los aspectos a considerar en el trabajo (fortaleza 2) sumado a la disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del mismo (oportunidad 1) posibilita la selección de las respuestas adecuadas ante las disyuntivas presentadas.

2. Los conocimientos sobre los aspectos técnicos esenciales para la construcción del stand, los cuales están disponibles entre los involucrados de MAGNIFICA SAS (fortaleza 1), sumado a la disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del stand ferial (oportunidad 1) permite proyectar la generación de información oportuna, adecuada y de calidad para la consecución de los objetivos del proyecto.

Finalmente, cabe destacar que la realización del proyecto es avalada por información facilitada de MAGNIFICA SAS referida a la revisión de los diferentes aspectos de factibilidad (mercadeo, técnico, económico y legal) que lo justifican como la oportuna referencia documental relacionada con la negociación y firma de contrato, constituyendo entonces dichos informes la evidencia de la investigación “ex antes” necesaria.

4.2. Plan de Gestión de la Integración

El plan de gestión de la integración y documentos anexos incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos del mismo. Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión.

Cabe destacar, que la presente realización del proyecto está soportada por información interna de MAGNIFICA SAS referida tanto a los estudios de factibilidad que justifican el mismo como a la oportuna referencia documental relacionada con la negociación y firma de contrato que vincula al equipo del proyecto con el presente trabajo; constituyendo entonces dichos informes la evidencia de la investigación “ex antes” apropiada.

Una vez estimada la distribución del tiempo y las actividades relacionadas con cada etapa, se incluyen los hitos al final de cada fase o conjunto de tareas relevantes. A continuación, se presenta una tabla contentiva de una breve descripción referencial de los hitos considerados para el proyecto y su distribución entre las etapas y el tiempo.

Tabla 9. Hitos del Plan de gestión de la integración

Nombre hito	Etapas	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del Project charter	Diagnóstico y Negociación	24/06/2019	27/06/2019
Planificación realizada	Planificación	27/06/2019	16/07/2019
Conceptualización aprobada	Conceptualización	16/07/2019	23/07/2019
Diseño aprobado	Diseño	24/07/2019	07/08/2019
Fabricación realizada	Fabricación	07/08/2019	27/08/2019
Entrega de stand a cliente realizada	Levantamiento	27/08/2019	04/09/2019
Monitoreo y control realizado	Evento	04/09/2019	09/09/2019
Clausura finalizada	Clausura	09/09/2019	13/09/2019

Fuente: autoría propia.

Visualizando lo anterior, el seguimiento adecuado de la evolución del proyecto dependerá de la oportuna revisión de los documentos que en su realización vayan siendo generados y la evaluación de las acciones o trabajos que den lugar a esos registros; de allí que cobra relevancia la identificación de los momentos clave de control o hitos establecidos al final de cada fase del proyecto como pautas esenciales para realizar ponderaciones de la evolución de los trabajos. Estos momentos permiten la clara diferenciación de las tareas en función de los objetivos establecidos para el proyecto y posibilitan no solamente el diagnóstico específico, sino también el manejo y control de comunicaciones entre los equipos y/o especialistas responsables evitando comprometer la evolución completa del proyecto.

También, es importante señalar que, dada la especificidad de cada una de las acciones implicadas en el proyecto, para cada apartado de labores se debió acordar reuniones de revisión adecuadas a los períodos de tiempo disponibles y a la complejidad de los trabajos involucrados, así como a la relación que entre las tareas pudiera demandar. Para casi todas las tareas, válido es recordar que se hacen registros de los objetivos cubiertos, los recursos empleados y de las incidencias trascendentes que pudieran sucederse, posibilitando la oportuna información dinámica y el registro de esos detalles.

Para el control de versiones, el equipo del proyecto manejará sus propias políticas de verificación y actualización realizando actividades colectivas de revisión de los documentos producidos en cada etapa, a partir de la fase de Planificación, atendiendo a la siguiente pauta tentativa, derivada del objetivo y la duración de cada etapa:

Tabla 10. Planificación de revisiones de evolución de tareas en las etapas del proyecto

Etapa	Fecha Pautada	Responsables directos de la evaluación	Aspecto Evaluado
Planificación	16/07/2019	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de Involucrados •Definición de Alcance •Definición de Plan de Integración •Estimación de Costos •Planificación de Controles de Calidad
Conceptualización	23/07/2019	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> •Definir Conceptos •Creación del Brief
Diseño	07/08/2019	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño General del Stand •Definición de Detalles del Stand
Fabricación	27/08/2019	Director del Proyecto, Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad y Responsable de adquisiciones y de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> •Creación de Planos Técnicos •Realización de Adquisiciones •Contratación Técnica •Construcción del Stand •Contratación de Catering •Minuta de Reunión de Preproducción de Montaje
Levantamiento	04/09/2019	Director del Proyecto y Responsable de adquisiciones y de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega de espacio de montaje •Levantamiento de Stand en área asignada •Instalación de artes gráficas •Montaje de elementos de Catering Entrega del Stand al Cliente
Evento	09/09/2019	Director del Proyecto y Responsable de adquisiciones y de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> •Monitoreo y control del uso del Stand durante el evento

Etapa	Fecha Pautada	Responsables directos de la evaluación	Aspecto Evaluado
Clausura	13/09/2019	Director del Proyecto, Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad y Responsable de adquisiciones y de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega del área del Stand •Procesos de registro de terminación de contratos , generación de conclusiones y recomendaciones y cierre

Fuente: autoría propia.

4.2.1. Organización interna y comunicaciones del equipo de gestión del proyecto

En el presente trabajo, el Director de Proyecto, desde las implicaciones derivadas del plan de integración general, tiene la responsabilidad de revisar y aprobar documentos, comunicando los detalles que fuesen oportunos, realizar el control del trabajo a nivel de gestión y autoridad para asignar los paquetes de trabajo a los departamentos correspondientes. Dentro del seguimiento y control de todas las áreas, puede tomar aquellas decisiones relevantes para cumplir con los parámetros especificados para el proyecto.

Además, el Director de Proyecto contará con un equipo propio en el que podrá delegar funciones específicas, siendo él, no obstante, responsable único de todas aquellas no delegadas y de los resultados generales. De allí, que el Equipo de Proyecto necesitará de dos especialistas para ocuparse en:

- Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad: deberá atender en primer término el adecuado apego a las especificaciones de las Líneas Base de alcance, cronograma y costo, generando en la oportunidad pertinente información útil al Director de Proyecto para controlar cualquier desviación en las mismas. Además, será responsable de Aseguramiento de la Calidad: encargado de la observancia y el control del cumplimiento de las normas de calidad y expectativas especificadas para el presente proyecto, causando las llamadas de atención y los correctivos adecuados ante eventuales problemas sobre el particular.

- Responsable de adquisiciones y de riesgos: encargado de asesorar (al Director de compras y administración) las compras de material y productos necesarios para la correcta realización del proyecto y de las contrataciones externas de proveedores de servicios, tanto

para las tareas relacionadas con las conceptualización y diseño, como en las de realización física y operativa del stand. Además, será responsable de riesgos: encargado de realizar el seguimiento y control sobre los posibles problemas para las actividades críticas del proyecto, con el fin de anticiparse a esas potenciales desviaciones respecto a la planificación original, así como de organizar posibles soluciones y respuestas estimando su costo a nivel financiero y operativo.

Así mismo, el equipo de proyecto contará en todo momento con el asesoramiento de especialistas de la empresa contratante para facilitar los medios necesarios para la consecución exitosa de los objetivos en la oportunidad y calidad especificadas. La comunicación tanto interna como externa del equipo de gestión del proyecto se efectuará siguiendo las directrices marcadas en el plan de comunicaciones incluido en el presente trabajo.

De forma similar, la documentación, evidencias de contratos, pagos, informes y comunicaciones relacionadas al proyecto serán objeto de cuidadoso registro en un repositorio común para que todo integrante del equipo pueda tener acceso a su consulta inmediata. Para el control de versiones, el equipo del proyecto manejará sus propias políticas de verificación y actualización realizando actividades colectivas de revisión de los documentos producidos en cada etapa, a partir de la fase de Planificación, atendiendo a la siguiente pauta tentativa, derivada del objetivo y la duración de cada etapa:

Tabla 11. Pauta tentativa para revisión de documentos generados en las etapas del proyecto

Etapa	Tareas específicas involucradas	Responsables directos de la evaluación	Periodicidad	Resultado
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de Involucrados •Definición de Alcance •Definición de Plan de Integración •Estimación de Costos •Planificación de Controles de Calidad 	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	Interdiario	Documentos y comunicaciones validados sobre los involucrados, el alcance del proyecto, la estimación de costos y la calidad y sus controles para el proyecto.

Etapa	Tareas específicas involucradas	Responsables directos de la evaluación	Periodicidad	Resultado
Conceptualización	<ul style="list-style-type: none"> •Definir Conceptos •Creación del Brief 	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	Diario	Documentos y comunicaciones validados sobre conceptos básicos del stand
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño General del Stand •Definición de Detalles del Stand 	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	Diario	Documentos y comunicaciones validados sobre el diseño del stand
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de Planos Técnicos •Adquisiciones •Contratación Técnica •Construcción •Contratación de Catering •Visita de Control a Fábrica •Reunión de Preproducción de Montaje 	Director del Proyecto, Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Interdiario	Documentos y comunicaciones validados sobre las adquisiciones, contrataciones y la fabricación del stand
Levantamiento	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega de espacio de montaje •Levantamiento de Stand en área asignada •Instalación de artes gráficas •Montaje de elementos de Catering •Entrega del Stand al Cliente 	Director del Proyecto y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Diario	Documentos y comunicaciones validados sobre la recepción del área de montaje del stand y la adecuación para su funcionamiento, así como del levantamiento y la entrega al cliente

Etapa	Tareas específicas involucradas	Responsables directos de la evaluación	Periodicidad	Resultado
Evento	•Monitoreo y control	Director del Proyecto y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Diario	Documentos y comunicaciones validados sobre el monitoreo del stand durante el evento
Clausura	•Entrega del área del Stand •Cierre	Director del Proyecto, Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Diario	Documentos y comunicaciones validados sobre el cierre de los contratos y el proyecto completo

Fuente: autoría propia.

El siguiente esquema ilustra el plan de distribución de los documentos y/o archivos a nivel digital, posibilita la existencia de su equivalente o relacionado repositorio físico.

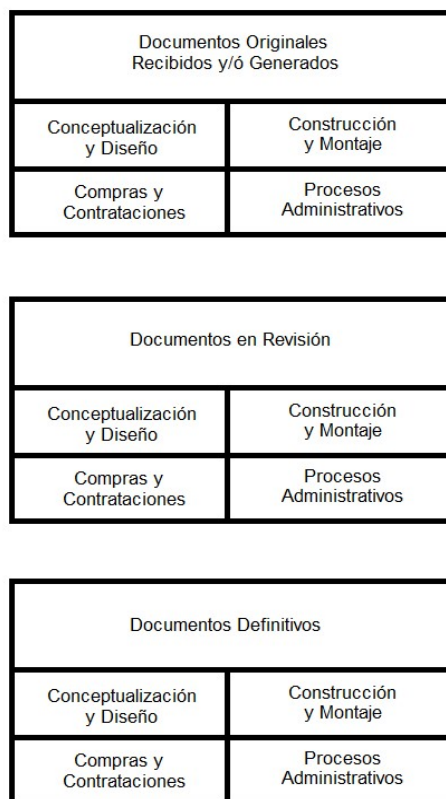


Figura 8. Concepto base de la distribución de los documentos y/o archivos a nivel digital.
Autoría propia.

4.2.2. Integración de las líneas base del proyecto

Procede ahora la determinación de las líneas base del proyecto, referencias derivadas de las especificaciones con que es contratado originalmente el servicio de realización del stand. Los aspectos esenciales a considerar tienen que ver con el alcance de los trabajos y responsabilidades, el tiempo estimado para su realización y los costos tanto aprobados como previstos para las tareas vinculadas.

Debe entenderse, para considerar el alcance, que la realización del proyecto incluye desde el perfilado de los detalles conceptuales de los espacios hasta el desmontaje y retiro de todos los recursos de las áreas de la expo feria; implicando que el tiempo previsto inició a mediados de junio 2019 y se prolongó hasta mediados de septiembre del mismo año (puntualmente desde el 24 de junio hasta el 13 de septiembre); en el apartado de los costos se consideró una línea base de inversión prevista de 27.795,00 dólares americanos que al ser afectada por una reserva de gestión del 10% llega a significar un total de \$ 30.574,50 para todo el proyecto.

Cualquier previsión de necesaria modificación de las líneas base hubo de ser debidamente documentada y presentada al director del proyecto para que realizara su estudio y la correspondiente consideración de alternativas en el comité de control de cambios.

Para ello el equipo del proyecto manejó verificaciones sobre el Plan de Integración para cada etapa, a partir de la de Planificación, atendiendo a las características de cada etapa:

Tabla 12. Plan de Verificaciones sobre el Plan de Integración

Etapa	Tareas específicas involucradas	Responsables directos de la evaluación	Objetivo
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de Involucrados •Definición de Alcance •Definición de Plan de Integración •Estimación de Costos •Planificación de Controles de Calidad 	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	Identificación de los involucrados, el alcance del proyecto, la estimación de costos y la calidad y sus controles para el proyecto.

Etapa	Tareas específicas involucradas	Responsables directos de la evaluación	Objetivo
Conceptualización	<ul style="list-style-type: none"> •Definir Conceptos •Creación del Brief 	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	Elementos conceptuales básicos en definición y desarrollo para el stand
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño General del Stand •Definición de Detalles del Stand 	Director del Proyecto y Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad	Definición y concreción del diseño aprobado para el stand
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de Planos Técnicos •Adquisiciones •Contratación Técnica •Construcción •Contratación de Catering •Visita de Control a Fábrica •Reunión de Preproducción de Montaje 	Director del Proyecto, Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Construcción y contrataciones relativas a la fabricación y puesta en disponibilidad del stand
Levantamiento	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega de espacio de montaje •Levantamiento de Stand en área asignada •Instalación de artes gráficas •Montaje de elementos de Catering •Entrega del Stand al Cliente 	Director del Proyecto y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Recepción del área de montaje y levantamiento del stand
Evento	<ul style="list-style-type: none"> •Monitoreo y control 	Director del Proyecto y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Control del uso del stand durante el evento
Clausura	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega del área del Stand •Cierre 	Director del Proyecto, Responsable de líneas base y de aseguramiento de la calidad y Responsable de adquisiciones y de riesgos	Procesos administrativos de devolución del área, liquidación de contratos, consideraciones finales y terminación del contrato de creación del stand

Fuente: autoría propia

4.2.3. Planificación e Integración de las etapas para el desarrollo del proyecto

La gestión de planificación, integración y control afecta a todos los puntos relevantes de realización del proyecto. Entre cada una de las fases son indicados los

documentos relevantes que se implican, además aquellos de consumo o uso interno y que hacen posible la generación de los entregables principales. Mención particular obliga la etapa de clausura porque el registro de las lecciones aprendidas, la facturación, la certificación de paz y salvo y el Retroalimentación, aún desde su naturaleza de consumo interno, acaban siendo documentos principales requeridos para el cierre del proyecto; tal como se visualiza en la siguiente figura.

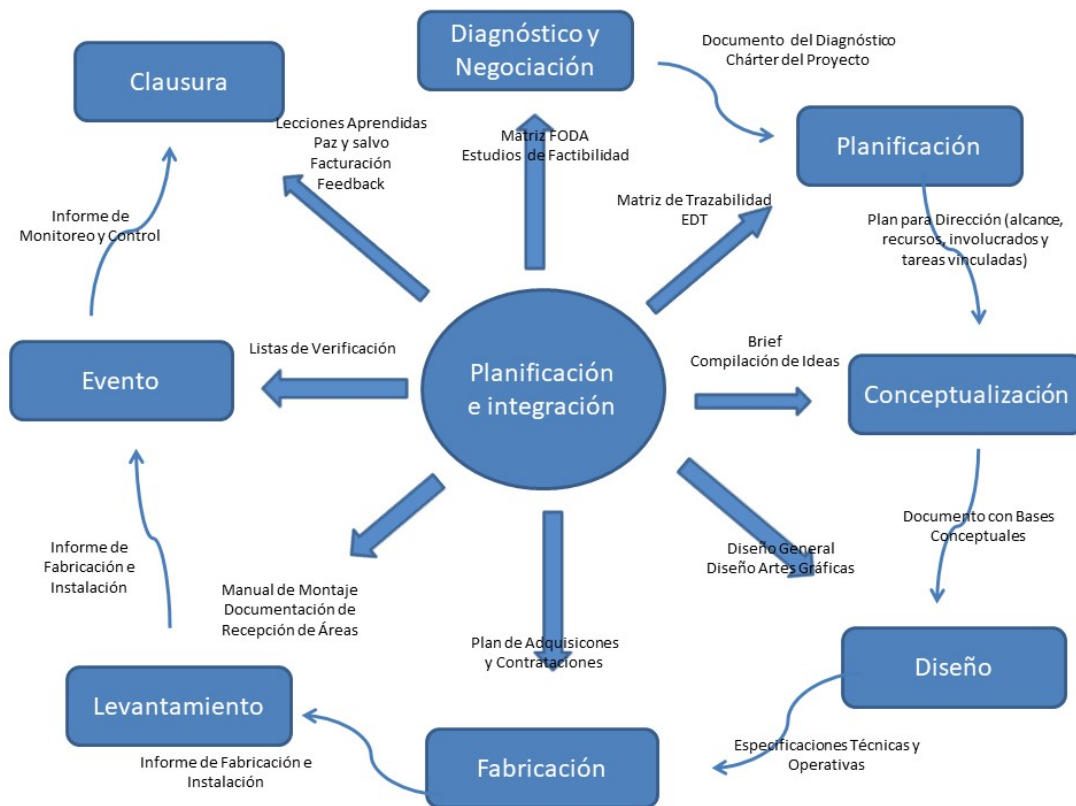


Figura 9. Planificación e integración de las etapas del proyecto. Autoría propia.

4.2.4. Plan de gestión de cambios

Todo cambio implica ineludiblemente una alteración en el desarrollo del proyecto y en consecuencia posible factores de riesgo para éste, en virtud de lo cual, en la medida de lo posible, han de procurarse al mínimo y bajo cuidadosos estudios de motivaciones originales y efectos reales. Un sistema de control de cambios conduce a establecer los procedimientos por los cuales se aprobarán o rechazarán los cambios en el proyecto.

De allí, que la gestión integrada de cambios sea una de las herramientas en las que más énfasis debe ponerse en los proyectos, atendiendo a mejorar los elementos de evaluación, los criterios de aprobación y las pautas y canales de difusión de cambios; facilitando de esta forma que las figuras de contratación y acuerdos estén acordes con la estrategia de control integrado por lo cual la falta de alineamiento contractual originará con frecuencia condiciones muy rígidas para implementar los cambios. Para una ideal gestión en este tipo de escenarios se necesita implementar un sólido control integrado de gestión de cambios el que deben contemplarse como mínimo los siguientes aspectos:

Emisión de la solicitud del cambio; al inicio el interesado o los interesados en alguna modificación en el proyecto especifican la causa u origen del requerimiento. La solicitud, esencialmente, debe ir dirigida al responsable del proyecto para que, luego de considerarlo y validarlo, pueda dar inicio al proceso de evaluación para su eventual aceptación o rechazo.

Análisis técnico; de involucrar aspectos específicos de carácter técnico, la consideración sobre la relevancia, oportuna validez y viabilidad deberá cumplir con los lineamientos fijados en el Acta de proyecto; de tal forma que si la solicitud no está alineada en esa dirección se rechaza.

Cuantificación del cambio; antes de la aprobación del cambio es ineludible cuantificar el efecto de su aplicación al proyecto; en términos de tiempo, costos, recursos afectados e implicaciones logísticas. La conclusión sobre este particular debe recaer en el responsable del proyecto, pero apoyado en los especialistas de cada área involucrada. Téngase en cuenta, por sobre todo, los efectos en la planificación de las tareas.

Aprobación; antes de llegar a la aprobación y aplicación efectiva del cambio, el mismo debe ser evaluado y aceptado por los patrocinadores, aunque resulte frecuente la delegación de muchas de esas responsabilidades puntuales en el director del proyecto para los aspectos esencialmente operativos, aquellos que no impliquen modificaciones en las figuras de contratos y/o acuerdos.

Modificación de la planificación; al ser aceptado el cambio requerido, suelen ocurrir cambios en aspectos de la planificación del proyecto, esta situación debe ser observada en detalle ya que los efectos pueden llegar hasta instancias percibidas como distantes en una

revisión general y/o causando alteraciones en las líneas base de organización y evaluación de resultados.

Informar; tanto si el cambio ha sido aprobado o no, es relevante informar oportunamente sobre el resultado a las personas implicadas en la solicitud porque de no ser procedente los motivos de rechazo serán presentados al solicitante para evidenciar que su observación ha sido debidamente considerada para motivarle a continuar participando en la re-evaluación constante del proceso; de resultar aceptado y validado el cambio, para que todos los involucrados se puedan alistar a adecuarse a la modificación resultante.

Así, el formato de solicitud de cambios del proyecto se presenta en el siguiente cuadro, tomando en cuenta los criterios anteriormente considerados.

Tabla 13. *Plantilla de solicitud de cambios*

CONTROL DE CAMBIOS				
Cambio / Modificación Requerido	Cambio / Modificación Realizado	Causa u origen del requerimiento	Aspectos técnicos a considerar	Efectos en la planificación de las tareas
Cuantificación del cambio				
Tiempo	Costos	Recursos	Implicaciones logísticas	
Evaluador original			Fecha	
Evaluador final			Fecha	

Fuente: autoría propia.

Técnicas y Herramientas:

Juicio de Expertos: Además del juicio de los expertos del equipo de dirección del proyecto, se puede solicitar a los interesados que aporten su experiencia y que formen parte del comité de control de cambios (CCB). Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a cualquier detalle técnico y de gestión pudiendo ser utilizadas fuentes como: consultores, interesados, clientes, patrocinadores, expertos en la materia y dirección de proyectos (PMO).

Reuniones: La eventual agrupación de involucrados de diferentes áreas suele resultar oportuna para la consideración de los cambios solicitados. Cuando así se requiere se formaliza la creación de un comité de control de cambios (CCB), responsable por reunirse y revisar las solicitudes de cambio, de aprobar, rechazar o tomar otras decisiones en relación con dichos requerimientos. Las decisiones del CCB se documentan y se comunican a los interesados para su oportuno conocimiento y para la realización de seguimiento.

Herramienta de Control de Cambios: Resultará oportuno el empleo de herramientas de registro, comunicación y seguimiento de las solicitudes de cambios generadas; la naturaleza y los recursos a utilizar estará en concordancia con las pautas operativas y conceptuales de los involucrados y los recursos del proyecto.

4.2.4.1. Validación y control de cambios

Al ocurrir una disparidad entre lo pautado originalmente para cualquier etapa del proyecto o una necesidad específica de actualización de cualquier parámetro, deberá conducirse la gestión de un cambio. En los diagramas siguientes se visualizan tanto la validación de control de cambios como el proceso de control de cambios del presente trabajo.

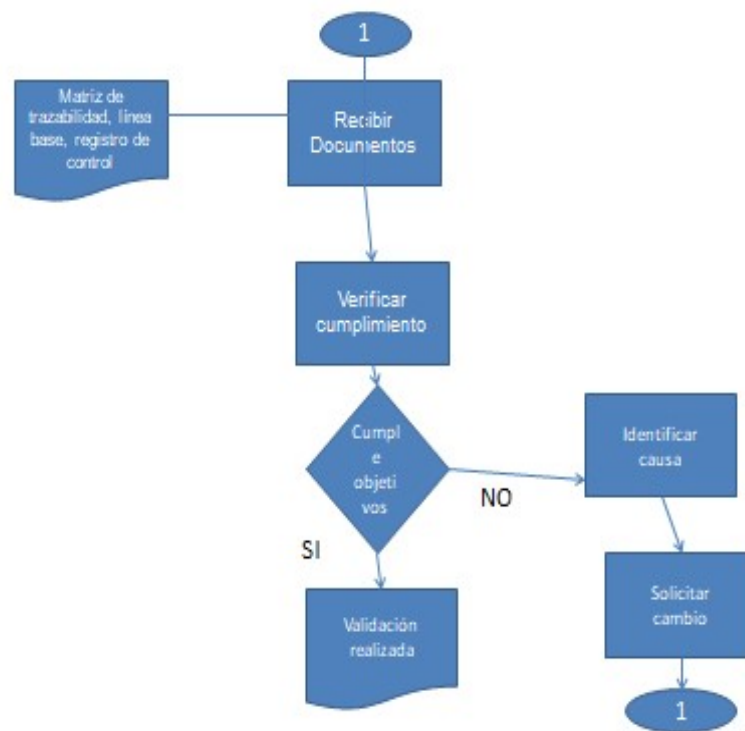


Figura 10. Validación de control de cambios. Autoría propia.

Visualizando la figura 10, el diagrama de la validación del control de cambios en el proyecto presenta como entrada al proceso los documentos relacionados con la matriz de trazabilidad, la línea base de costo y el registro de control. Así, al recibir la información se verifica el cumplimiento de los objetivos del alcance; en caso positivo se genera la validación, en caso contrario se identifica la causa de dicho incumplimiento y se solicita el cambio respectivo, alimentándose el proceso nuevamente.

Igualmente, al ocurrir una solicitud de cambio, el proceso específico tiene como entrada dichas solicitudes de modificaciones, iniciándose entonces el proceso en donde se activan los correctivos, ajustándose las modificaciones pertinentes para solventar las desviaciones presentadas. Así, si dichos ajustes son positivos se genera como salida el cambio realizado, si no, se activan nuevos correctivos para alimentar al proceso nuevamente, tal como se visualiza en la figura Nro. 11.

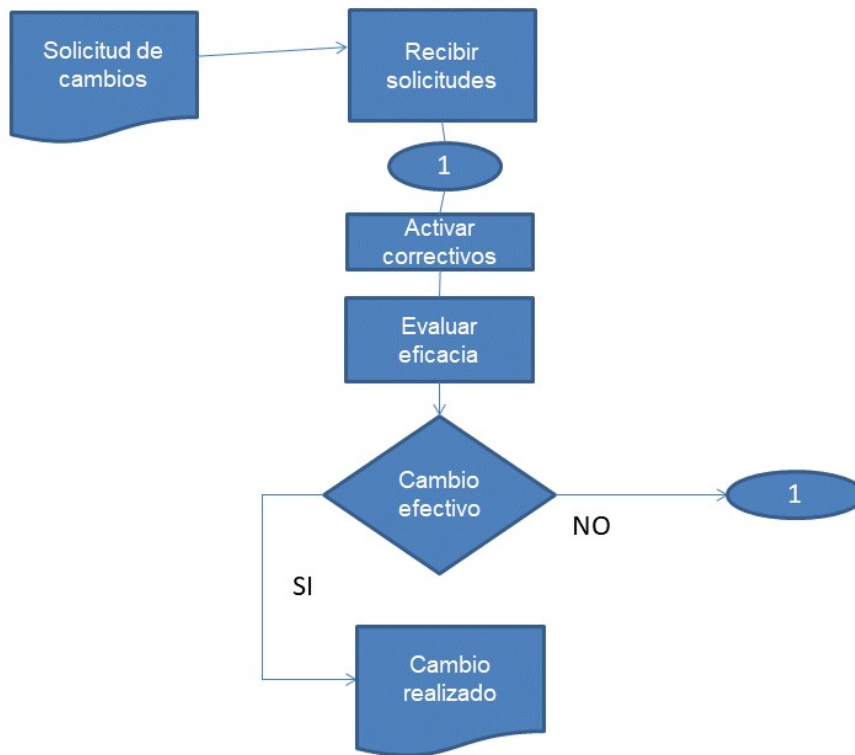


Figura 11. Proceso de control de cambios. Autoría propia.

4.2.5. Cierre del proyecto

Para finalizar el proyecto se especifican las tareas y acciones involucradas en el proceso de cierre; cuando y donde deben relacionarse y considerar los objetivos alcanzados, los costos asociados y la generación de documentos referenciales adecuados.

4.2.5.1. Proceso de cierre

El cierre como proceso, debe comenzar una vez el proyecto cumpla con los objetivos y exista una aceptación formal de los entregables. En algunos casos se dará por suspensión o cancelaciones extraordinarias generadas por los clientes. Se visualiza en la siguiente figura.

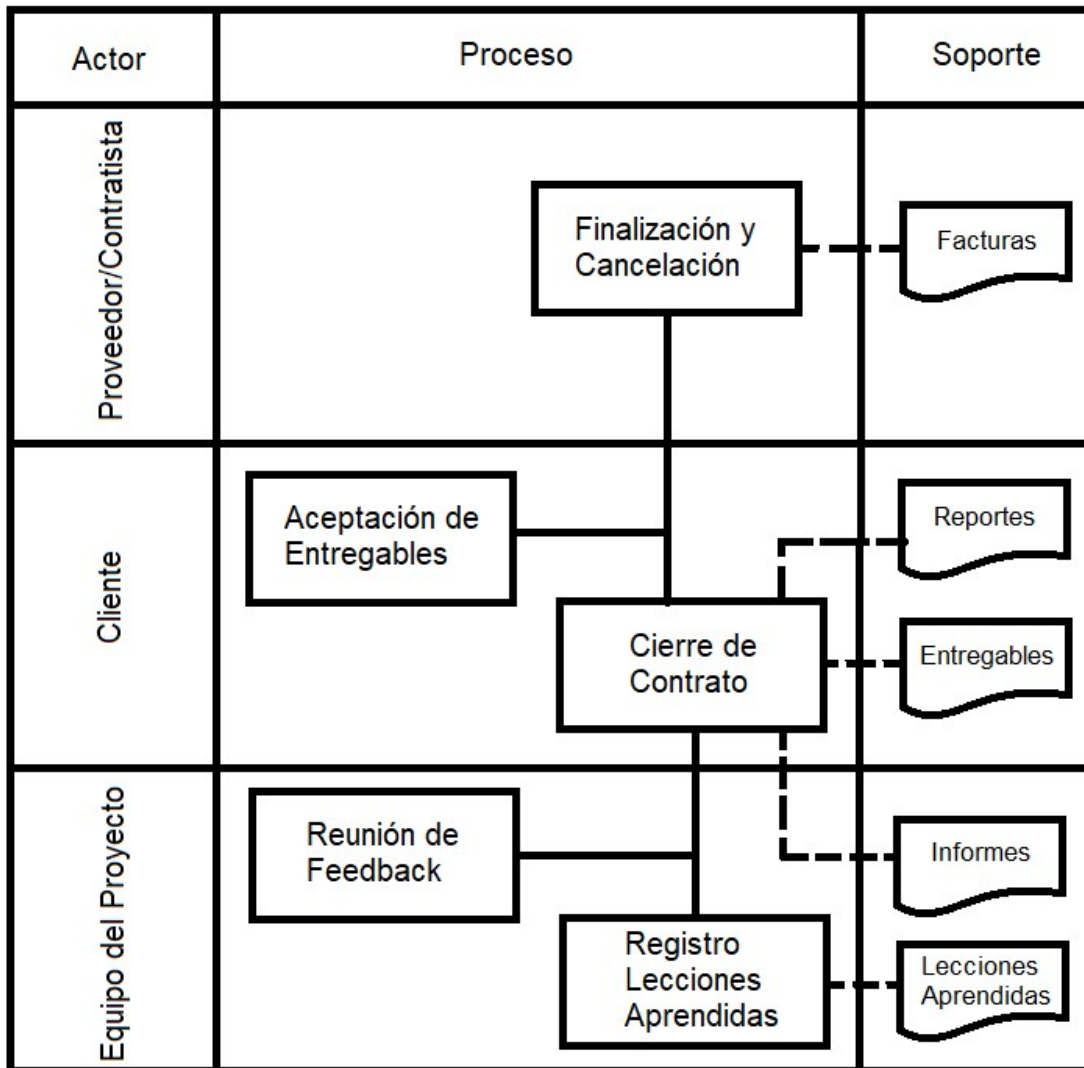


Figura 12. Pasos para cierre de proyectos. Autoría propia.

Interpretando la figura anterior, para el cierre se propone una terminación enfocada a los aspectos administrativos, que involucre actas de liquidación o cualquier documento necesario para el cierre contractual, como comunicados formales, evaluaciones del cliente, entre otros. Este cierre contractual, no debe limitarse al establecido con el cliente, también debe extenderse a la totalidad de compromisos contractuales adquiridos por el proyecto para su ejecución, como son proveedores y hasta clientes finales.

Igualmente, el otro proceso propuesto para la terminación, corresponde al cierre administrativo, en el que se verifican y documentan los resultados del proyecto, se realiza una reunión retroalimentación, se gestiona el documento paz y salvo que constituye el

certificado de conformidad relacionado con la entrega del espacio para el stand en buenas condiciones, el cual se firma entre la entidad gubernamental (dependencia externa) que concede el permiso para el funcionamiento del stand y la organización que va a utilizar dicho espacio, en este caso MAGNIFICA SAS. Así, en el cierre administrativo, debe ser obligatoria la estructuración de un “Reporte final de proyecto” que contenga como mínimo aspectos presentados en la plantilla del cuadro respectivo.

Así mismo, la reunión de lecciones aprendidas se propone como una actividad que alimenta la documentación de los resultados del proyecto y, por ende, el cierre administrativo, aunque en algunos casos y dependiendo de las exigencias del cliente, se debe anexar plantilla de lecciones aprendidas, para el cierre contractual.

De esta forma, dicha reunión debe realizarse una vez exista conformidad y aceptación por el cliente evidenciado en los reportes de monitoreo, la certificación de uso del stand y la relación de paz y salvo. Se consideran para ellos tanto los aspectos de características y prestaciones físicas como del adecuado y oportuno uso del stand por el cliente final, con las observaciones y puntualizaciones que hubiesen resultado relevantes. Así, en dicha reunión intervendrán el Director de proyectos, el Gerente de MAGNIFICA SAS, el Director de producción y el Director de administración y compras.

De igual manera, en el tiempo transcurrido entre la reunión y el cierre formal del proyecto, se pueden registrar y actualizar la lista de lecciones resumidas del proyecto. Como soporte del taller de lecciones aprendidas, se propone la plantilla presentada en el cuadro respectivo. A manera de resumen, se presenta en un cuadro, las características generales de las plantillas propuestas para el cierre del proyecto, sirviendo como guía, para una correcta interpretación y diligenciamiento de dichas herramientas.

4.2.5.2. Características generales de las plantillas de cierre

Las características generales de las plantillas de cierre, con los detalles requeridos operativa y administrativamente a incluir en las observaciones generales, se visualizan en la siguiente tabla.

Tabla 14. Características generales de las plantillas propuestas en el cierre del proyecto

Plantilla	Observaciones generales
Reunión retroalimentación	Tan pronto como se tenga finiquitada la liquidación del contrato, el Director de proyecto deberá diligenciar la plantilla, informando la fecha de liquidación del contrato a la Dirección de administración y compras, con el fin de relacionar el certificado de paz y salvo de clausura del evento. Por otra parte, es importante que el Director de Proyecto especifique claramente la facturación correspondiente, entendiéndose como la existencia de saldos pendientes por facturar o por cobrar al cliente, incluyendo reembolsos de gastos.
Reunión lecciones aprendidas	Es importante tener en cuenta si la lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro o está asociado con un efecto positivo en el proyecto (oportunidad) sobre el cual deben tomarse acciones para mantenerlo. Esta plantilla se debe diligenciar en el taller de lecciones aprendidas y se construye a partir de las experiencias del equipo de trabajo del proyecto.

Fuente: autoría propia.

En resumen, para la instancia formal y contractual, debe disponerse de la certificación de conformidad y/o acta de finiquito del contrato, la relación de paz y salvo, el informe de aspectos Retroalimentación y la relación de ejecución del presupuesto; soportadas éstas con la documentación respectiva de cambios.

Luego, se procede a realizar las conclusiones sobre la realización del proyecto; en este sentido ya recae en el Director del proyecto la generación de observaciones y comentarios finales sobre lo realizado. Así, las plantillas de lecciones aprendidas y la de informe final se visualizan en las siguientes tablas.

Tabla 15. *Plantilla Lecciones aprendidas*

Datos de la solicitud del cambio		Descripción
Nombre del proyecto		
Código		
Fecha		
Número de control de referencia		
Área del solicitante		
Nombre del cliente		
Director de proyecto		
Amenaza/Oportunidad		
Descripción de la situación		
Descripción del impacto en los objetivos del proyecto		
Acciones correctivas y preventivas implementadas / explicar los resultados de las acciones implementadas		
Lecciones aprendidas/Recomendaciones		
Nombre:	Rol/Cargo	Firma

Fuente: autoría propia.

Tabla 16. *Plantilla Informe Final*

Fecha de elaboración:	
Nombre del proyecto:	
Gerente:	
Fecha inicio:	Fecha de terminación:
Aspectos contractuales:	
Aspectos financieros:	
Valor total facturado:	
Valor pagado:	
Saldo:	
Aspectos Retroalimentación	
Entrega de documentos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Paz y salvo _____ • Ejecución del presupuesto _____ • Aspectos Retroalimentación _____ • Certificado de conformidad _____ 	
Aspectos metodológicos y tecnológicos aplicados en el proyecto	
Aspectos a tener en cuenta en futuros proyectos	
Firmas:	
Director de proyecto	Gerente de empresa

Fuente: autoría propia.

4.3. Gestión de los interesados del proyecto

Planificar la gestión de los interesados permite la elaboración de estrategias de gestión apropiadas para que los mismos participen de manera efectiva en todo el ciclo de vida del proyecto. Para ello, el presente trabajo se basa en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito esperado.

De tal manera, realizar la planificación de gestión de los interesados procura la oportuna identificación del estatus y rol de todos quienes de forma directa o indirecta pueden incidir en el desarrollo del proyecto y finalmente serán beneficiados con su realización, para poder establecer tanto canales como estrategias de cooperación eficientes y válidos.

Consecuentemente, planificar la gestión de los interesados identifica cómo el proyecto afectará a los participantes y viceversa. Lo que a su vez permite, que el Director de proyecto desarrolle estrategias, para que dichos involucrados participen de manera efectiva en el trabajo planteado, así como gestionar sus expectativas y en última instancia, conseguir los objetivos trazados.

Igualmente, la gestión de los interesados es más que mejorar las comunicaciones y requiere algo más que la gestión de un grupo. Planificar la gestión de los involucrados en el presente proyecto permite además la creación y el mantenimiento de las relaciones entre el equipo de trabajo y los Interesados; con el objetivo de satisfacer sus respectivas necesidades y requerimientos dentro de los límites especificados.

En síntesis, la gestión de los interesados significa una tarea básica ineludible en la gestión de control del proyecto, porque de otra forma los costos asociados a labores de coordinación sin un referente claro podrían ser inmanejables; se procura entonces lograr el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos dentro de los límites del proyecto.

4.3.1. Listado de involucrados

A continuación, se presenta un listado con todos los actores interesados identificados (aquellos actores que, participando o no activamente en el proyecto se ven afectados por el mismo y sus resultados), así como su nivel de poder e interés.

Tabla 17. Listado de involucrados

Interesado	Interno/ Externo	Nivel de poder o influencia (del 1 al 10)	Nivel de interés o impacto (del 1 al 10)
Gerente de empresa	Interno	10	10
Director de proyecto	Externo	10	10
Asesores Externos	Interno	9	5
Director de compras y administración	Interno	7	7
Director de producción	Interno	9	9
Coordinador de arte	Interno	6	7
Jefe de diseño gráfico	Interno	6	6
Coordinador de montaje	Interno	8	8
Equipo de proyecto	Externo	7	7
Proveedores	Externo	6	5
Ejecutivo de Corferias	Externo	7	5

Fuente: autoría propia.

4.3.2. Matriz Poder-Influencia

Al considerar a los principales actores o responsables del proyecto en razón de su capacidad de decisión e influencia en el mismo, se puede presentar el siguiente cuadro que relaciona el nivel de autoridad (poder) con el de involucramiento activo (influencia):

Tabla 18. Matriz Poder-Influencia

Característica	Alta Influencia	Baja Influencia
Alto Poder	-Gerente de empresa -Director de proyecto -Director de producción - Director de compras y administración	- Ejecutivo Corferias - Asesores Externos
Bajo Poder	- Coordinador de montaje - Proveedores	-Coordinador de arte - Jefe de diseño gráfico - Equipo del proyecto

Fuente: autoría propia.

4.3.3. Matriz Poder-Interés

Al considerar a los principales actores o responsables del proyecto, en razón de su capacidad de decisión e interés en el mismo, se puede presentar el siguiente cuadro que

relaciona el nivel de autoridad (poder) con el de preocupación (interés) respecto a los resultados del proyecto.

Tabla 19. Matriz Poder-Interés

Característica	Alto interés	Bajo interés
Alto Poder	-Gerente de empresa -Director de proyecto -Director de producción - Director de compras y administración	- Ejecutivo Corferias - Asesores Externos
Característica	Alto interés	Bajo interés
Bajo Poder	-Coordinador de montaje	- Coordinador de arte - Jefe de diseño gráfico - Proveedores - Equipo de proyecto

Fuente: autoría propia.

4.3.4. Matriz Poder-Impacto

Al considerar a los principales actores o responsables del proyecto, en razón de su capacidad de decisión e impacto en el mismo, se puede presentar el siguiente cuadro que relaciona el nivel de involucramiento activo (influencia) en el proyecto con el de su capacidad para hacer cambios en el planeamiento y ejecución (impacto).

Tabla 20. Matriz Poder-Impacto

Características	Alto impacto	Bajo Impacto
Alto Poder	-Gerente de empresa -Director de proyecto -Director de producción - Director de compras y administración - Ejecutivo Corferias	- Asesores Externos
Bajo Poder	-Coordinador de montaje	- Coordinador de arte - Equipo del proyecto - Jefe de diseño gráfico - Proveedores

Fuente: autoría propia.

4.3.5. Modelo de prominencia

Este modelo agrupa a los participantes basados en su poder (habilidad para imponer sus deseos), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es apropiada). Para la empresa estudiada, lo anterior se visualiza en la figura siguiente.

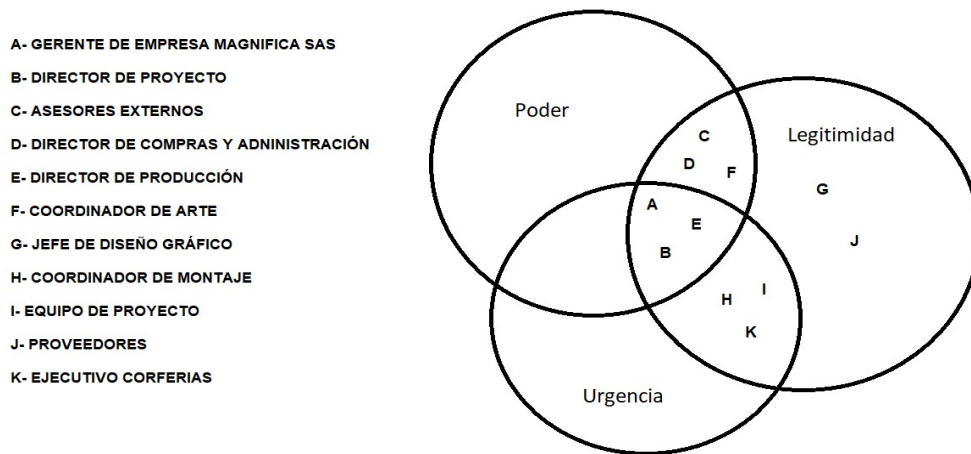


Figura 13. Modelo de prominencia. Autoría propia.

En síntesis, la estrategia de gestión encomendada tiene relación con el proyecto y con el involucrado de acuerdo con su clasificación ya que se agrupa según los siguientes criterios: los grupos de interés con alto poder y alto interés deben ser gestionados con sumo cuidado; los grupos de interés con alto poder y poco interés deben ser mantenidos satisfechos; los grupos de interés con poco poder y alto interés deben ser mantenidos informados y los grupos de interés con poco poder y poco interés requieren menos esfuerzo que el resto, solo deben ser supervisados.

Así, el fin de la estrategia de la gestión del proyecto es incrementar el apoyo y minimizar el impacto negativo de los involucrados. Una estrategia exitosa de gestión relacionada con los participantes si es planificada con cuidado y seguida según sea necesario, puede garantizar un fin fructífero del plan presente.

4.3.6. Estrategia de Gestión de los Involucrados

En la tabla siguiente, se visualiza la estrategia de gestión de los involucrados. Así, se trata de mantener un equilibrio entre los objetivos del proyecto y las necesidades y requerimientos de los principales participantes.

Tabla 21. Estrategia de Gestión de los Involucrados

Involucrado	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia de gestión	Observaciones o comentarios	Rol en el proyecto
Director de Proyecto	Realización del proyecto bajo los parámetros aceptados	Cualquier variación en la planificación del proyecto puede comprometer los resultados	Participación constante en todas las fases y monitoreo y medición de la evolución del proyecto	Su amplia gama de responsabilidades le compromete a todo nivel	Líder
Gerente de empresa	Ejecución del proyecto dentro de estimados de costo y tiempo	Cualquier variación en la planificación del proyecto puede comprometer los resultados	Mantener flujo constante de información con el Director de proyecto	Su amplia gama de responsabilidades le compromete a todo nivel	Líder
Asesores Externos	Asesoría y apego a normativas y estándares vigentes y establecidos	La no adecuada selección de los recursos puede comprometer el cumplimiento adecuado y oportuno de los estándares establecidos	Identificación y cuidado de lineamientos y estándares establecidos para el proyecto		Neutral
Director de compras y administración	Adecuada y oportuna adquisición de recursos y contratación de servicio	La variación súbita tanto en los costos de las adquisiciones como en los tiempos de entrega pueden comprometer la finalización adecuada del proyecto	Control permanente sobre el cronograma y sobre los proveedores	Se deben utilizar variedad de herramientas disponibles como gráficas, diagramas, cuadros, entre otros.	Partidario
Director de producción	Adecuada y oportuna conceptualización y construcción del stand ferial	Cualquier desviación de las pautas aprobadas para el diseño y la fabricación pueden conducir a la no adecuación del producto final	Monitoreo y control sobre todas las etapas de diseño y fabricación	Se deben utilizar variedad de herramientas disponibles como gráficas, diagramas, cuadros, entre otros.	Partidario
Coordinador de arte	Adecuada y oportuna conceptualización del stand ferial	Cualquier desviación de las pautas aprobadas para la conceptualización pueden conducir a la no adecuación del producto final.	Monitoreo y control sobre todas las actividades de conceptualización	Variedad de herramientas disponibles como gráficas, diagramas	Partidario

Involucrado	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia de gestión	Observaciones o comentarios	Rol en el proyecto
Jefe de diseño gráfico	Adecuada y oportuno diseño del stand ferial	Cualquier desviación de las pautas aprobadas para el diseño pueden conducir a la no adecuación del producto final	Monitoreo y control sobre todas las actividades de diseño	Variedad de herramientas disponibles como gráficas, diagramas	Partidario
Coordinador de montaje	Adecuado y oportuno montaje del stand ferial	Cualquier desviación de las pautas aprobadas para el montaje pueden conducir a la no adecuación del producto final	Monitoreo y control sobre todas las actividades de montaje	Variedad de herramientas disponibles como gráficas, diagramas	Partidario
Equipo de proyecto	Soporte al Director de proyecto para la realización del proyecto bajo los parámetros aceptados	Cualquier variación en la planificación del proyecto puede comprometer los resultados	Participación constante en todas las fases y monitoreo y medición de la evolución del proyecto	Soporte a la amplia gama de responsabilidades le compromete a todo nivel	Partidario
Proveedores	Soporte a la dirección de producción en la adecuada y oportuna conceptualización y construcción del stand ferial	Cualquier desviación en el soporte de las pautas aprobadas para el diseño y la fabricación pueden conducir a la no adecuación del producto final	Apoyo en el monitoreo y control sobre las etapas de producción		Neutral
Ejecutivo de Corferias	Soporte en el ingreso al recinto ferial y en el desarrollo del evento	Cualquier desviación en la entrada al recinto de material o de los participantes puede conducir a que el evento no genere los resultados esperados	Apoyo en el monitoreo constante de la fase del evento		Neutral

Fuente: autoría propia

4.4. Plan de gestión del alcance y sus documentos anexos

El alcance de un proyecto es una descripción del trabajo requerido para entregar el producto, servicio o resultado del proyecto en concordancia con lo requerido. El alcance del proyecto de acuerdo a la Guía del PMBOK (PMI, 2017), guía al director del mismo en las decisiones de añadir, cambiar o eliminar trabajo del desarrollo.

En definitiva, recopilar requisitos es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de establecer relación con los objetivos del proyecto, y de allí el alcance del mismo. El éxito del trabajo emprendido depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar los requisitos del proyecto y del producto.

4.4.1. Requerimientos del alcance

Para el presente plan, los requerimientos de alcance se visualizan en los cuadros de recopilación de requisitos y la matriz de trazabilidad, descritos a continuación. Igualmente, resulta conveniente describir la pauta utilizada para la codificación de las entradas referenciales para el EDT del proyecto. Así, la codificación del mismo se descompone de la siguiente manera. Ejemplo: SF-2019-001-2

SF, se refiere a: Stand Ferial
 2019: Indica el año de realización
 001: se refiere a la etapa o fase del proyecto
 2: se refiere a la tarea o subgrupo de tareas

Tabla 22. Recopilación de requisitos

Interesados	Requerimiento	Código	Prioridad	Criterio de Aceptación
Gerente de empresa	-Relación de gastos -Relación de tareas realizadas del proyecto -Certificación de conformidad con el uso de los recursos del stand - Certificación de conformidad de diseño y uso	R01 R02 R03 R04	ALTA	-Apego a presupuesto y cronogramas aprobados. -Apego a normativas vigentes.
Asesores externos	- Relación de gastos -Relación de tareas realizadas del proyecto -Certificación de conformidad con regulaciones vigentes	R01 R02 R05	ALTA	-Apego a presupuesto y cronogramas aprobados. -Apego a normativas vigentes.

Interesados	Requerimiento	Código	Prioridad	Criterio de Aceptación
Director de Proyecto	- Relación de gastos -Relación de tareas realizadas del proyecto -Certificación de conformidad con el uso de los recursos del stand -Relación de avances y evaluaciones puntuales de las tareas -Certificados de conformidad aprobados	R01 R02 R03 R06 R07	ALTA	-Apego a presupuesto y cronogramas
Equipo de proyecto (2 personas)	- Relación de gastos -Relación de tareas realizadas del proyecto -Relación de avances y evaluaciones de las tareas -Certificados de conformidad aprobados	R01 R02 R06 R07	MEDIA	-Apego a presupuesto y cronogramas
Coordinador de arte	-Relación de ideas y opciones manejadas durante la conceptualización	R08	MEDIA	-Enumeración completa de ideas consideradas
Jefe de diseño gráfico	-Especificaciones de conceptualización aprobadas	R09	MEDIA	-Apego a estándares establecidos durante la conceptualización
Director de administración	- Relación de gastos -Relación de tareas realizadas del proyecto -Relación de avances y evaluaciones puntuales de las tareas	R01 R02 R06	MEDIA	-Apego a presupuesto y cronogramas aprobados.
Director de producción	-Especificaciones técnicas de diseño aprobadas	R10	MEDIA	-Apego a los estándares de calidad y funcionalidad
Coordinador de montaje	-Especificaciones técnicas de diseño aprobadas -Plan detallado de montaje y desmontaje	R10 R11	MEDIA	-Apego a los estándares de calidad y funcionalidad
Taller producción aliado	-Especificaciones técnicas de diseño aprobadas	R10	BAJA	-Apego a normativas técnicas relacionadas
Ejecutivo Corferias	-Certificación de conformidad con regulaciones vigentes	R05	MEDIA	Apego a normativas técnicas y legales

Fuente: autoría propia

Tabla 23. Matriz de Trazabilidad

Código	Requisitos	Objetivos Específicos relacionados	Interesado	Entregables	Necesidad	Verificación	Validación
R01	Relación de Gastos	2-5-8	-Gerente empresa -Director de compras y administración -Director de Proyecto	Plan para la dirección del proyecto con la finalidad de establecer las especificaciones de alcance, recursos, involucrados y tareas vinculadas Documento inicial del proyecto (Project Chárter) Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand con la finalidad de especificar los detalles vinculados tanto a las adquisiciones como contrataciones y al uso de los recursos técnicos y operativos del stand Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento con la finalidad de detallar los aspectos vinculados a la entrega de paz y salvo y a la facturación.	Cumplimiento del presupuesto		
R02	Relación de tareas realizadas del proyecto	7-8	-Gerente empresa Director de producción -Director de proyecto	Informe relativo al monitoreo y control del uso del stand durante el evento con la finalidad de estimar la adecuación del mismo a los requerimientos Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento con la finalidad de detallar los aspectos vinculados a la entrega de paz y salvo y a la facturación	Cumplimiento del plan de trabajo establecido		

Código	Requisitos	Objetivos Específicos relacionados	Interesado	Entregables	Necesidad	Verificación	Validación
R03	Certificación de conformidad con el uso de los recursos del stand	8-9	-Gerente empresa -Director de proyecto	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento con la finalidad de detallar los aspectos vinculados a la entrega de paz y salvo y a la facturación Informe de las lecciones aprendidas en el proyecto y de Retroalimentación con la finalidad de servir de referencia formal para futuras iniciativas similares.	-Verificación de culminación y uso del stand		
R04	Certificación de conformidad de diseño y uso	2-4	-Gerente empresa -Director de proyecto	Plan para la dirección del proyecto con la finalidad de establecer las especificaciones de alcance, recursos, involucrados y tareas vinculadas Documento inicial del proyecto (Project Chárter) Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto, con la finalidad de atender los conceptos aprobados y de ilustrar las consideraciones relacionadas a calidad, riesgos y comunicaciones	Verificación de apego al diseño y de uso de los recursos		

Código	Requisitos	Objetivos Específicos relacionados	Interesado	Entregables	Necesidad	Verificación	Validación
R05	Certificación de conformidad con regulaciones vigentes	1-2-9	-Gerente empresa -Director de proyecto -Asesores externos	<p>Documento contentivo del diagnóstico del proyecto con la finalidad de ilustrar las consideraciones hechas sobre los aspectos relacionados con aspectos, factibilidad y el informe FODA</p> <p>Documento inicial del proyecto (Project Chárter)</p> <p>Plan para la dirección del proyecto con la finalidad de establecer las especificaciones de alcance, recursos, involucrados y tareas vinculadas</p> <p>Informe de las lecciones aprendidas en el proyecto y de Retroalimentación con la finalidad de servir de referencia formal para futuras iniciativas similares</p>	-Verificación de cumplimiento de regulaciones		
R06	Relación de avances y evaluaciones puntuales de las tareas	2-5-6-7	-Director de proyecto -Director de producción	<p>Plan para la dirección del proyecto con la finalidad de establecer las especificaciones de alcance, recursos, involucrados y tareas vinculadas</p> <p>Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand con la finalidad de especificar los detalles vinculados tanto a las adquisiciones como contrataciones y al uso de los recursos técnicos y operativos del stand</p> <p>Informe relativo al monitoreo y control del uso del stand durante el evento con la finalidad de estimar la adecuación del mismo a los requerimientos</p>	Verificación de los trabajos realizados y cumplimiento de cronograma establecido		

Código	Requisitos	Objetivos Específicos relacionados	Interesado	Entregables	Necesidad	Verificación	Validación
R07	Certificados de conformidad aprobados	1-2	-Director de proyecto -Asesores externos	Documento contentivo del diagnóstico del proyecto con la finalidad de ilustrar las consideraciones hechas sobre los aspectos relacionados con aspectos, factibilidad y el informe FODA Plan para la dirección del proyecto con la finalidad de establecer las especificaciones de alcance, recursos, involucrados y tareas vinculadas.	Verificación de conformidad con los resultados de las etapas del proyecto		
R08	Relación de ideas y opciones manejadas durante la conceptualización	3	-Coordinador de arte	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto	Lineamientos conceptuales definidos		
R09	Especificaciones de conceptualización aprobadas	3-4	-Coordinador de arte	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto, con la finalidad de atender los conceptos aprobados y de ilustrar las consideraciones relacionadas a calidad, riesgos y comunicaciones	Lineamientos conceptuales definidos		
R10	Especificaciones técnicas de diseño aprobadas	4	-Director de producción -Proveedores	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto, con la finalidad de atender los conceptos aprobados y de ilustrar las consideraciones relacionadas a calidad, riesgos y comunicaciones.	Realización de los trabajos de construcción y levantamiento del stand		

Código	Requisitos	Objetivos Específicos relacionados	Interesado	Entregables	Necesidad	Verificación	Validación
R11	Plan detallado de montaje y desmontaje	4-5-6-8	-Coordinador de montaje -Equipo de Proyecto	<p>Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto, con la finalidad de atender los conceptos aprobados y de ilustrar las consideraciones relacionadas a calidad, riesgos y comunicaciones</p> <p>Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand con la finalidad de especificar los detalles vinculados tanto a las adquisiciones como contrataciones y al uso de los recursos técnicos y operativos del stand</p> <p>Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento con la finalidad de detallar los aspectos vinculados a la entrega de paz y salvo y a la facturación</p>	Planificación de traslado y montaje del stand		

Fuente: autoría propia.

4.4.2. Definición del alcance del proyecto

Al concebir al alcance del proyecto, es fundamental reconocer que va a implicar desde la definición de los conceptos esenciales que sirven de referencia para el diseño del stand, pasa por las tareas implicadas en su fabricación y llega hasta el levantamiento, uso y desmontaje del mismo en el evento.

Para lograr el objetivo de realización del trabajo, en primer lugar, se tiene una etapa de diagnóstico y negociación; en donde tras realizar la caracterización de los valores esenciales para el proyecto en relación con el cliente, y aprovechar la información proveniente de los estudios de factibilidad, se conduce a un proceso de establecimiento de los parámetros de vinculación entre los interesados del proyecto, para de esa forma lograr conformar el marco formal estratégico en el documento del Project charter.

Luego, se presenta la etapa de planificación; en la cual, partiendo de los lineamientos derivados del diagnóstico y negociación, se puede abordar el manejo de la identificación de los involucrados, consideraciones sobre el alcance, proyectar la gestión de integración y la distribución y organización de tareas vinculadas con la preparación previa de las fases estratégicas antes de abordar las fases operativas.

Consecuentemente, se presenta la conceptualización, diseño, contratación y construcción; se refiere a la forma de planificar y organizar este tipo de eventos previo a su ejecución. Seguidamente, se presenta el levantamiento y la ejecución del evento; se toma en cuenta una lista de verificación de todas las tareas pendientes a desarrollar y las que hay que tomar en cuenta, así mismo se hace un continuo seguimiento de dichas acciones para detectar desviaciones que se presenten y poder corregir en forma oportuna.

Por último, el desmontaje o clausura; son las tareas que se llevan a cabo después de la realización del evento. Permite definir el impacto de la feria, el cual tendrá que ser medido tomando en cuenta las metas que la empresa participante y los organizadores se fijaron al planificar la actividad. Para los patrocinadores esta etapa es de suma importancia, porque les permitirá visualizar si la inversión les ha generado los resultados esperados.

En este sentido, la organización del desarrollo del proyecto en etapas claramente diferenciables termina facilitando las tareas de seguimiento y control del desarrollo del mismo, considerando que la concreción de la iniciativa amén de tener un claro punto de partida y finalización ofrece también instantes de control perfectamente aprovechables. El

objetivo central del proyecto es ofrecer los recursos a MAGNIFICA SAS para atender los requerimientos de SUPPLA SA durante la Expo feria 2019, pero esto será posible tras la adecuada y oportuna realización de los trabajos inherentes.

En efecto, atendiendo a la naturaleza del proyecto y el contrato en efecto, es oportuno destacar que la construcción, uso y desmontaje del stand durante la expo feria establecen claramente los límites a perseguir en el trabajo, derivando esta situación hacia una inequívoca identificación del producto como objetivo del alcance; ya que las consideraciones deben estar en función de aspectos que van mucho más allá de la simple fabricación del stand, porque implica el uso del mismo, la satisfacción producida en el cliente y los potenciales valores agregados para trabajos posteriores.

Para el control de la evolución del proyecto bajo las consideraciones pertinentes al alcance, son establecidos documentos resultantes o entregables que ofrezcan tanto los formatos de informes de resumen, relaciones de detalles, planes y recuentos de las tareas, los gastos y los involucrados a través de las diferentes etapas cubiertas.

En cuanto a los criterios de aceptación de los entregables queda entendido que todos y cada uno de estos soportes luego de ser generados y precisan ser validados en las instancias oportunas y por el personal calificado; pudiendo ocurrir esto mediante el juicio de expertos, la correlación con indicadores y las listas de verificación.

De la misma forma, Se consideran como exclusiones la incorporación de trabajadores a la empresa de forma permanente, la adquisición de activos fijos o herramientas no vinculados directa y exclusivamente con un uso más allá del evento requerido, la generación de manuales de naturaleza administrativa y el uso de materiales o piezas de otras estructuras vinculadas a proyectos anteriores. Finalmente, se excluye de consideración la reutilización de cualquier elemento del stand objeto de desarrollo y uso en este proyecto, para iniciativas o necesidades diferentes a la satisfacción de los requerimientos de Magnifica SAS.

4.4.3. EDT del proyecto

La Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) es un documento que descompone el alcance o producto resultante del proyecto en varios entregables individuales incluyendo aquellos relativos a la propia gestión del proyecto de tal forma que

cada nivel muestra los paquetes de trabajo que forman parte del paquete en el nivel superior.

De tal manera, la EDT tiene dos utilidades básicas de acuerdo a la guía del PMBOK (PMI, 2017), ser el documento de partida para realizar las estimaciones en los diferentes planes de gestión del proyecto y formar parte de la línea base del alcance durante el seguimiento del mismo. Así, la EDT del presente trabajo se visualiza en la figura Nro. 14.

4.4.4. Diccionario de la EDT

Para la creación de la salida del diccionario de la EDT adecuado es necesaria la discriminación de los atributos o detalles que resultan relevantes para el proyecto. Por ello, según la guía del PMBOK (PMI, 2017) se consideran la identificación de cada tarea; su duración estimada/calculada; sus fechas de inicio y fin; la identificación de sus predecesoras, para entender la secuencialidad/dependencia; el responsable de la actividad/tarea y los recursos asociados.

Cabe destacar, que esta información se obtiene una vez que se ha desarrollado el cronograma, y que se anota en el diccionario con el fin de centralizar la información básica en un documento como lo es el diccionario de la EDT. Así, el diccionario de la EDT del proyecto con sus identificadores de control, se visualiza con detalle en el anexo 3, en la página 152.

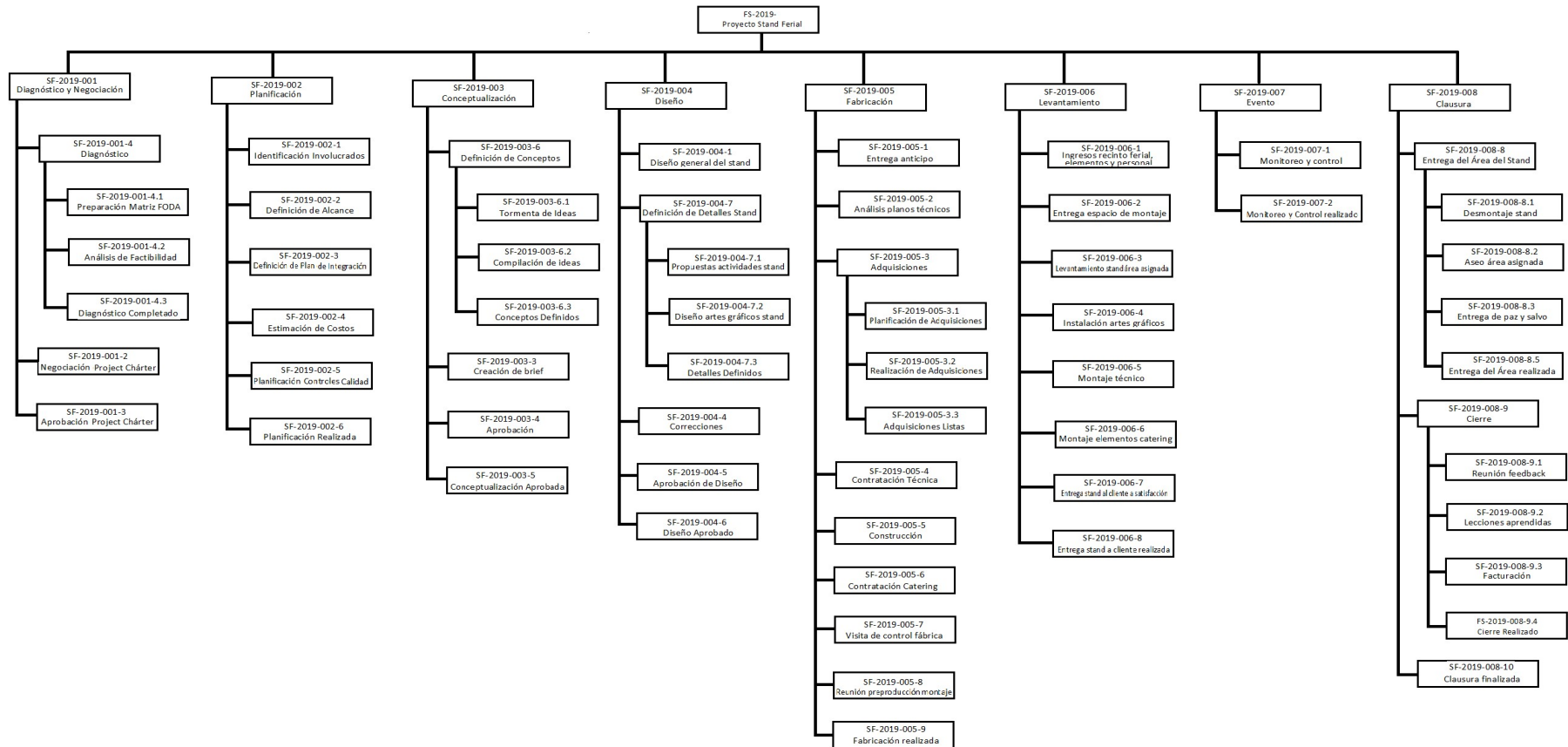


Figura 14. EDT del proyecto. Autoría propia.

4.4.5. Análisis de la validación y control de cambios del alcance

A través de los diagramas 10 y 11 visualizados en la gestión de integración se entiende cómo se valida el proceso de aceptación del control de cambios de los entregables del proyecto que se hayan completado. El beneficio real de esta acción es que brinda una referencia clara al proceso de aceptación y aumenta las posibilidades de que la evolución del proyecto y/o el consecuente producto resultante sea adecuado y satisfactorio. De manera implícita queda sujeto también a estas evaluaciones el alcance mismo del proyecto, porque aunque debe reconocerse como una dimensión de nivel superior y con implicaciones de gran efecto, los motivos para su enmienda sólo pueden ser producto de esta revisión.

Así mismo, la validación del control de cambios debe diferenciarse de la verificación o control de calidad en que la primera se centra en que el cliente formalice la aceptación de los productos entregables completados, mientras que la verificación realizada en el control de calidad por el equipo de dirección del proyecto se centra principalmente en la comprobación de que el stand entregado al final cumpla con los requisitos especificados.

Consecuentemente, para controlar el oportuno y adecuado desarrollo del proyecto se hace necesario el monitoreo de las tareas operativas, porque allí es donde suceden los trabajos que harán posible el éxito esperado. Cabe destacar, que para las tareas operativas se estiman puntos de control específicos para la medición de los avances, calidad y funcionalidad de los trabajos.

En síntesis, sólo con la oportuna y adecuada observación de la evolución de los trabajos se podrán realizar las modificaciones requeridas, sin efectos perjudiciales en la planificación y los tiempos del cronograma, para la obtención de lo esperado del proyecto en el tiempo establecido y bajo el esquema de operación aprobado. Así, la validación de los entregables se realiza a través de la matriz de trazabilidad, la cual se diseñó anteriormente (tabla 23, pág. 71).

4.5. Gestión del cronograma del proyecto y documentos anexos

El plan de gestión del cronograma permite organizar los trabajos a realizar y relacionarlos con el costo respectivo involucrado. Los dos objetivos principales son conocer sus conceptos básicos, las técnicas y herramientas más comunes y los documentos de

salida, de manera que puedan ser usados para la ejecución del proyecto, incluyendo su control y las comunicaciones a los interesados.

4.5.1. Plan de gestión del cronograma

En la gestión y control del cronograma, el desarrollo y evolución de las actividades descritas en el EDT del proyecto deben incluir tanto pautas formales como informales para una adecuada aplicación de las reglas de medición del desempeño. Lo anterior en virtud de la diversidad de formatos y esquemas de trabajo, unos en cantidades parciales y otros de los lapsos de tiempo estimados para la concreción del trabajo, bajo los que están concebidas las tareas específicas.

De igual forma, el nivel de detalle de consideración de los resultados alcanzados en un momento dado sujeto a evaluación, debe adecuarse a la particularidad de cada tarea, sin desmerecer su estimación. Así, resulta conveniente pensarlo en razón de porcentajes alcanzados o cumplidos. Igual, cada actividad demanda su propia consideración también sobre las unidades de medición y precisión, aplicando para el tiempo el formato de días y para las unidades el formato de porcentajes.

Por lo tanto, los umbrales de control e hitos responden a los trabajos que deben ser cubiertos para que el proyecto avance. Existe la condicionante en algunas tareas de la precedencia en las mismas; por ejemplo, resulta necesario haber hecho la fase de conceptualización para pasar a la fase de diseño.

Así, el porcentaje completado de las tareas se estima realizar bajo una regla de cálculo simple de distribución uniforme de esfuerzo o trabajo en el tiempo estimado para la actividad, en este caso se usará la fórmula de Silvestrini (2012), reconociendo de forma implícita que no existe un nivel de complejidad creciente ni variante que obligue a una estimación más compleja. De donde:

$$PE = (ME / NPC) * (TT / DE)$$

Teniendo

Porcentaje Esperado = PE

Número o cantidad de puntos de control = NPC

Momento de Evaluación = ME (Variando entre 1 y NPC)

Trabajo Total = TT

Días Estimados para la tarea = DE

De la confrontación del porcentaje esperado contra el observado al momento del control derivarán las acciones de respuesta y/o correctivos pertinentes. En el cuadro siguiente, se visualizan los parámetros más importantes del plan de gestión del cronograma.

Tabla 24. Plan de gestión del cronograma

Unidad de medida	Día de trabajo		
Nivel de precisión	Porcentajes		
Nivel de exactitud	Día		
Proyecto			
Proyecto	Duración	Fecha de inicio	Fecha de terminación
77 días	días	24/06/2019	13/09/2019
Enlaces con los procedimientos de la organización			
Etapa	ID Actividades vinculadas (Códigos del EDT)		
Diagnóstico y Negociación	SF-2019-001-2, SF-2019-001-3		
Planificación	SF-2019-002-1, SF-2019-002-2, SF-2019-002-3, SF-2019-002-4, SF-2019-002-5, SF-2019-002-6		
Conceptualización	SF-2019-003-6.1, SF-2019-003-6.2, SF-2019-003-6.3, SF-2019-003-3, SF-2019-003-4, SF-2019-003-5		
Diseño	SF-2019-004-1, SF-2019-004-7.1, SF-2019-004-7.2, SF-2019-004-7.3, SF-2019-004-4, SF-2019-004-5, SF-2019-004-6		
Fabricación	SF-2019-005-1, SF-2019-005-2, SF-2019-005-3.2, SF-2019-005-3.3, SF-2019-005-4, SF-2019-005-5, SF-2019-005-6, SF-2019-005-7, SF-2019-005-8, SF-2019-005-9		
Levantamiento	SF-2019-006-1, SF-2019-006-2, SF-2019-006-3, SF-2019-006-4, SF-2019-006-5, SF-2019-006-6, SF-2019-006-7, SF-2019-006-8		
Evento	SF-2019-007-1, SF-2019-007-2		
Clausura	SF-2019-008-8.1, SF-2019-008-8.2, SF-2019-008-8.3, SF-2019-008-8.5, SF-2019-008-9.1, SF-2019-008-9.2, SF-2019-008-9.3, SF-2019-008-9.4, SF-2019-008-10, SF-2019-009		

Fuente: autoría propia.

Así mismo, en cuanto a los formatos de los informes; se definen los mismos y su frecuencia de presentación en función de cada hito, se presenta en consecuencia la oportunidad de uso de una estructura de control específicamente adecuada a cada caso que no pueden preverse de antemano ya que los detalles a considerar en cada etapa del proyecto son diferentes y tanto su adecuada consideración como control demandan para algunos

casos una relación detallada tipo informe, de este modo, se presentan resúmenes de resultados expresados en tablas o gráficos y en otros casos el nivel de detalle exige combinación de ambos.

De igual forma, la periodicidad de creación y uso de estos formatos está naturalmente condicionada a los tiempos de realización de cada tarea y a la ocurrencia de los hitos porque como puede apreciarse la duración de dichas tareas no está estandarizada en razón de su complejidad y característica; la ocurrencia de cada hito supone la explícita oportunidad de control de estos documentos y su adecuación al caso.

4.5.2. Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto se presenta mediante un Diagrama de Gantt en el Anexo 2, así también se visualiza el resumen de las actividades con sus respectivas cuentas y elementos de control en la tabla 25.

Tabla 25. Resumen de actividades del cronograma, elementos de control y duraciones

Código EDT	Cuenta de control	Actividad	Duración	Responsables de ejecución	Elemento de control
SF-2019-001-2	Diagnóstico y negociación	Negociación del Project Chárter	1	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Aprobación del Project Chárter
SF-2019-001-4	Diagnóstico y negociación	Diagnóstico	3	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Aprobación del Project Chárter
SF-2019-001-4.1	Diagnóstico y negociación	Preparación de Matriz FODA	3	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Diagnóstico Completado
SF-2019-001-4.2	Diagnóstico y negociación	Análisis de Factibilidad	1	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Diagnóstico Completado
SF-2019-002-1	Planificación	Identificación de los Involucrados	5	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Planificación Realizada
SF-2019-002-2	Planificación	Definición de Alcance	3	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Planificación Realizada
SF-2019-002-3	Planificación	Definición de Plan de Gestión de Integración	4	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Planificación Realizada
SF-2019-002-4	Planificación	Estimación de Costos	2	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Planificación Realizada
SF-2019-002-5	Planificación	Planificación de Controles de Calidad	5	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Planificación Realizada
SF-2019-003-3	Conceptualización	Creación de brief	3	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico	Conceptualización Aprobada
SF-2019-003-4	Conceptualización	Aprobación	1	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico	Conceptualización Aprobada
SF-2019-003-6	Conceptualización	Definición de Conceptos	4	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico	Conceptualización Aprobada
SF-2019-003-6.1	Conceptualización	Tormenta de Ideas	2	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico	Conceptos Definidos

Código EDT	Cuenta de control	Actividad	Duración	Responsables de ejecución	Elemento de control
SF-2019-003-6.2	Conceptualización	Compilación de ideas	1	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico	Conceptos Definidos
SF-2019-004-1	Diseño	Diseño general del stand	7	Director de proyecto, Coordinador de arte	
SF-2019-004-4	Diseño	Correcciones	5	Director de proyecto, Coordinador de arte	Diseño Aprobado
SF-2019-004-5	Diseño	Aprobación de Diseño	2	Director de proyecto, Coordinador de arte	Diseño Aprobado
SF-2019-004-7	Diseño	Definición de Detalles de Stand	6	Director de proyecto, Coordinador de arte	Diseño Aprobado
SF-2019-004-7.1	Diseño	Propuestas actividades stand	6	Director de proyecto, Coordinador de arte	Detalles Definidos
SF-2019-004-7.2	Diseño	Diseño artes gráficos stand	6	Director de proyecto, Coordinador de arte	Detalles Definidos
SF-2019-005-1	Fabricación	Entrega anticipo	1	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-005-2	Fabricación	Análisis planos técnicos	1	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-005-3	Fabricación	Adquisiciones	7	Director de proyecto, Director de compras y administración	Fabricación realizada
SF-2019-005-3.1	Fabricación	Planificación de Adquisiciones	1	Director de proyecto, Director de compras y administración	Adquisiciones Listas
SF-2019-005-3.2	Fabricación	Realización de Adquisiciones	6	Director de proyecto, Director de compras y administración	Adquisiciones Listas

Código EDT	Cuenta de control	Actividad	Duración	Responsables de ejecución	Elemento de control
SF-2019-005-4	Fabricación	Contratación Técnica	6	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-005-5	Fabricación	Construcción	10	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-005-6	Fabricación	Contratación Catering	1	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-005-7	Fabricación	Visita de control fábrica	2	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-005-8	Fabricación	Reunión preproducción de montaje	1	Director de proyecto, Director de producción	Fabricación realizada
SF-2019-006-1	Levantamiento	Ingresos recinto ferial, elementos y personal	3	Equipo de proyecto	Entrega stand a cliente realizada
SF-2019-006-2	Levantamiento	Entrega espacio de montaje	3	Equipo de proyecto	Entrega stand a cliente realizada
SF-2019-006-3	Levantamiento	Levantamiento stand en área asignada	4	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega stand a cliente realizada
SF-2019-006-4	Levantamiento	Instalación artes gráficos	2	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega stand a cliente realizada
SF-2019-006-5	Levantamiento	Montaje técnico	1	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega stand a cliente realizada
SF-2019-006-6	Levantamiento	Montaje elementos catering	1	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega stand a cliente realizada
SF-2019-006-7	Levantamiento	Entrega de stand al cliente a satisfacción	1	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega stand a cliente realizada

Código EDT	Cuenta de control	Actividad	Duración	Responsables de ejecución	Elemento de control
SF-2019-007-1	Evento	Monitoreo y control	5	Director de proyecto, Director de producción, Equipo de proyecto	Monitoreo y Control realizado
SF-2019-008-8	Clausura	Entrega del Área del Stand	2	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega del Área realizada
SF-2019-008-8.1	Clausura	Desmontaje stand	1	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega del Área realizada
SF-2019-008-8.2	Clausura	Aseo área asignada	1	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Entrega del Área realizada
SF-2019-008-8.3	Clausura	Entrega de paz y salvo	1	Director de proyecto, Ejecutivo Corferias	Entrega del Área realizada
SF-2019-008-9	Clausura	Cierre	2	Director de proyecto, Gerente de empresa	Cierre realizado
SF-2019-008-9.1	Clausura	Reunión retroalimentación	1	Director de proyecto, Dirección de compras y administración, Gerente de empresa	Cierre realizado
SF-2019-008-9.2	Clausura	Lecciones aprendidas	1	Director de proyecto, Gerente de empresa	Cierre realizado
SF-2019-008-9.3	Clausura	Facturación	1	Director de proyecto, Dirección de compras y administración, Gerente de empresa	Cierre realizado

Fuente: autoría propia.

4.5.3. Ruta crítica

El método de la ruta crítica o CPM (*Critical Path Method*) es de gran importancia en el presente proyecto ya que permite identificar las actividades que al estar relacionadas secuencialmente y en atención a su duración y posible holgura llegan a condicionar de manera decisiva el cumplimiento del proyecto en los plazos estimados.

En relación al análisis de la ruta crítica, conduce a identificar las tareas que demandan mayor atención o monitoreo porque resultan ineludibles para la concreción del proyecto; su importancia deriva tanto en las implicaciones logísticas de condicionamiento de la evolución del proyecto como en el potencial efecto inconveniente que su demora causaría.

En el presente trabajo, resulta interesante que las tareas de negociación y planificación deben entenderse como parte de la ruta crítica básica porque son éstas, antes que los trabajos de conceptualización y diseño, las que terminan condicionando la oportuna finalización del proyecto porque es a partir de los resultados de ellas cuando cobra relevancia la duración de todos los otros trabajos como elemento determinante.

Igualmente, las reuniones de Retroalimentación o el ingreso al recinto ferial también merecen particular atención por el cómo condicionan a las consecuentes; así, las actividades críticas resultantes son las que se esperaban, es decir, la ruta crítica generada tiene sentido. De allí, a continuación, se presentan las actividades que conforman la ruta crítica para el trabajo actual la cual se visualiza en rojo mediante el Diagrama de Gantt del proyecto (figura 15), y se explica en la tabla 26.

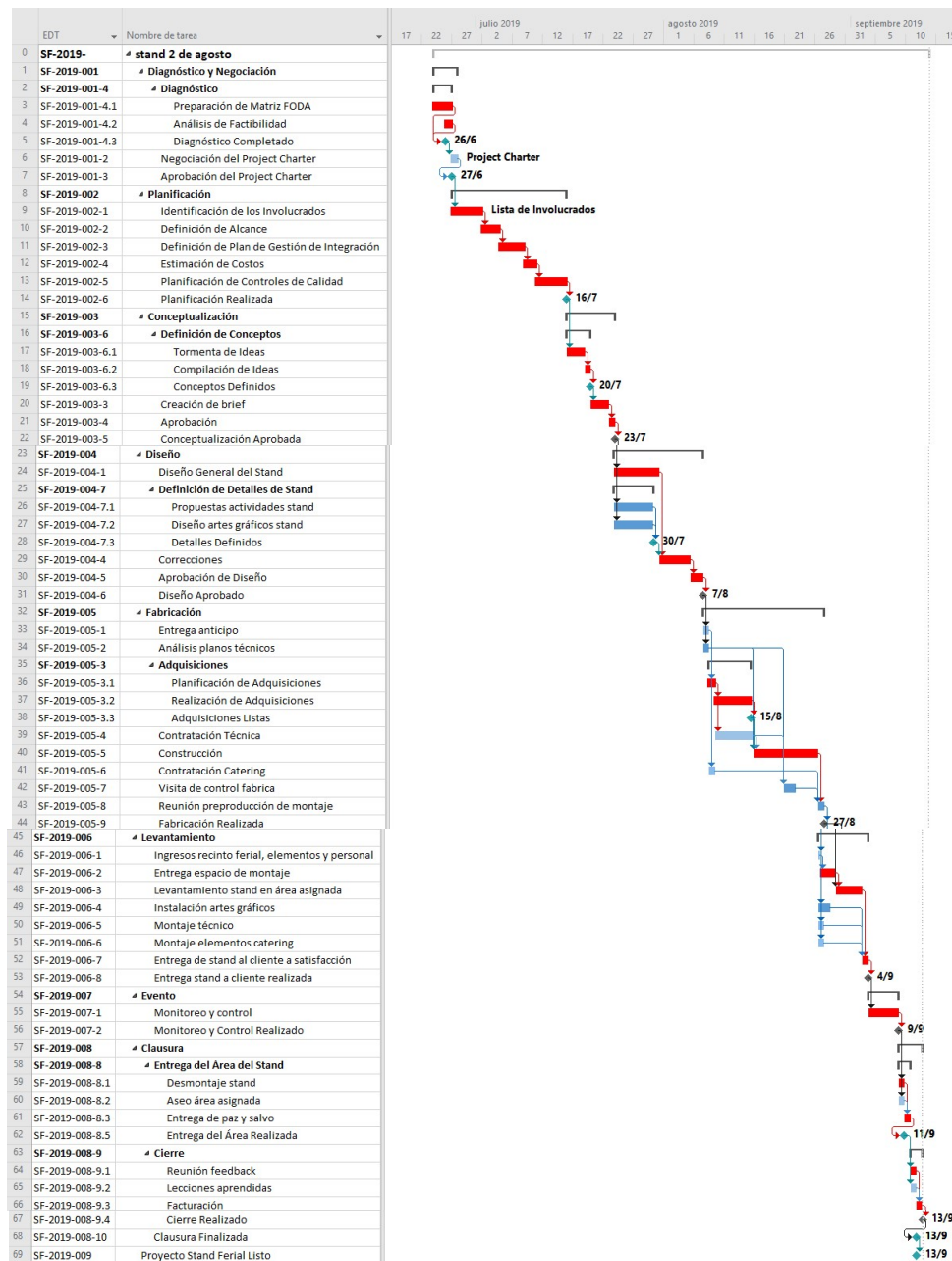


Figura 15. Ruta crítica del proyecto. Fuente: autoría propia.
 Legenda: Ruta crítica en color rojo.

Tabla 26. Cuadro explicativo de la ruta crítica del proyecto

Código EDT	Nombre de Fase /Subfase/Tarea	Duración (días)	Inicio	Fin
SF-2019-003	Conceptualización	8	16/07/2019	23/07/2019
SF-2019-003-6	Definición de Conceptos	4	16/07/2019	20/07/2019
SF-2019-003-6.1	Tormenta de Ideas	2	16/07/2019	17/07/2019
SF-2019-003-6.2	Compilación de ideas	1	19/07/2019	19/07/2019
SF-2019-003-6.3	Conceptos Definidos	0	19/07/2019	19/07/2019
SF-2019-003-3	Creación de brief	3	20/07/2019	22/07/2019
SF-2019-003-4	Aprobación	1	23/07/2019	23/07/2019
SF-2019-003-5	Conceptualización Aprobada	0	23/07/2019	23/07/2019
SF-2019-004	Diseño	14	24/07/2019	07/08/2019
SF-2019-004-1	Diseño general del stand	7	24/07/2019	31/07/2019
SF-2019-004-7	Definición de Detalles de Stand	6	24/07/2019	30/07/2019
SF-2019-004-7.1	Propuestas actividades stand	6	24/07/2019	30/07/2019
SF-2019-004-7.2	Diseño artes gráficos stand	6	24/07/2019	30/07/2019
SF-2019-004-7.3	Detalles Definidos	0	30/07/2019	30/07/2019
SF-2019-004-4	Correcciones	5	31/07/2019	05/08/2019
SF-2019-004-5	Aprobación de Diseño	2	05/08/2019	07/08/2019
SF-2019-004-6	Diseño Aprobado	0	07/08/2019	07/08/2019
SF-2019-005	Fabricación	19	07/08/2019	27/08/2019
SF-2019-005-1	Entrega anticipo	1	07/08/2019	08/08/2019
SF-2019-005-2	Análisis planos técnicos	1	07/08/2019	08/08/2019
SF-2019-005-3	Adquisiciones	7	08/08/2019	15/08/2019
SF-2019-005-3.1	Planificación de Adquisiciones	1	08/08/2019	09/08/2019
SF-2019-005-3.2	Realización de Adquisiciones	6	09/08/2019	14/08/2019
SF-2019-005-3.3	Adquisiciones Listas	0	14/08/2019	14/08/2019
SF-2019-005-4	Contratación Técnica	6	09/08/2019	15/08/2019
SF-2019-005-5	Construcción	10	16/08/2019	26/08/2019
SF-2019-005-6	Contratación Catering	1	08/08/2019	09/08/2019

Código EDT	Nombre de Fase /Subfase/Tarea	Duración	Inicio	Fin
SF-2019-005-7	Visita de control fábrica	2	21/08/2019	22/08/2019
SF-2019-005-8	Reunión preproducción de montaje	1	26/08/2019	27/08/2019
SF-2019-005-9	Fabricación realizada	0	27/08/2019	27/08/2019
SF-2019-006	Levantamiento	8	27/08/2019	04/09/2019
SF-2019-006-1	Ingresos recinto ferial, elementos y personal	3	27/08/2019	30/08/2019
SF-2019-006-2	Entrega espacio de montaje	3	27/08/2019	30/08/2019
SF-2019-006-3	Levantamiento stand en área asignada	4	30/08/2019	03/09/2019
SF-2019-006-4	Instalación artes gráficos	2	27/08/2019	29/08/2019
SF-2019-006-5	Montaje técnico	1	27/08/2019	28/08/2019
SF-2019-006-6	Montaje elementos catering	1	27/08/2019	28/08/2019
SF-2019-006-7	Entrega de stand al cliente a satisfacción	1	03/09/2019	04/09/2019
SF-2019-006-8	Entrega stand a cliente realizada	0	04/09/2019	04/09/2019
SF-2019-007	Evento	5	05/09/2019	09/09/2019
SF-2019-007-1	Monitoreo y control	5	05/09/2019	09/09/2019
SF-2019-007-2	Monitoreo y Control realizado	0	09/09/2019	09/09/2019
SF-2019-008	Clausura	4	10/09/2019	13/09/2019
SF-2019-008-8	Entrega del Área del Stand	2	10/09/2019	11/09/2019
SF-2019-008-8.1	Desmontaje stand	1	09/09/2019	10/09/2019
SF-2019-008-8.2	Aseo área asignada	1	09/09/2019	10/09/2019
SF-2019-008-8.3	Entrega de paz y salvo	1	10/09/2019	11/09/2019
SF-2019-008-8.5	Entrega del Área realizada	0	11/09/2019	11/09/2019
SF-2019-008-9	Cierre	2	12/09/2019	13/09/2019
SF-2019-008-9.1	Reunión retroalimentación	1	11/09/2019	12/09/2019
SF-2019-008-9.2	Lecciones aprendidas	1	11/09/2019	12/09/2019
SF-2019-008-9.3	Facturación	1	12/09/2019	13/09/2019
SF-2019-008-9.4	Cierre realizado	0	13/09/2019	13/09/2019
SF-2019-008-10	Clausura finalizada	0	13/09/2019	13/09/2019
SF-2019-009	Proyecto Stand Ferial Listo	0	13/09/2019	13/09/2019

Fuente: autoría propia. Leyenda: Ruta crítica en color rojo.

4.6. Plan de gestión de costos y documentos anexos

El plan de gestión de los costos de acuerdo a la guía del PMBOK (PMI, 2017), es un componente clave para la dirección del proyecto y en donde se describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del mismo.

4.6.1. Plan de gestión de costos

Para el presente trabajo se asumen como unidades básicas de medición para el tiempo los días, ya que la estimación de duración de las tareas ha sido concebida en base a ese lapso. Para la precisión, se entienden números enteros porque las unidades expresadas en números reales carecen de significado. Cuando se considera el nivel de precisión, por la misma razón anterior, se debe pensar en límites de redondeo orientados a números enteros significativos.

De esta manera, partiendo de un presupuesto aprobado de \$ 27.795,00; la línea Base de Costos del proyecto ha sido establecida en razón de las tareas específicas involucradas en el desarrollo del mismo incluyendo lo considerado para la dirección del mismo y la partida para imprevistos, tomando como referencia para la distribución el juicio de expertos. Así, la organización de los montos entre las fases es resumida en la siguiente tabla.

Tabla 27. Plan de Gestión de los Costos

Unidad de medida		Día de trabajo			
Nivel de precisión		Números enteros (redondeo hacia arriba)			
Partidas de inversión por fase (\$)					
Fase	Código	Documentación	Materiales y Equipos	Servicios	Total fase (\$)
Diagnóstico y Negociación	SF-2019-001	400	50	50	500
Planificación	SF-2019-002	850	50	100	1,000
Conceptualización	SF-2019-003	850	50	50	950
Diseño	SF-2019-004	1,300	150	150	1,600
Fabricación	SF-2019-005	100	6,900	4,000	11,000
Levantamiento	SF-2019-006	200	1,000	2,000	3,200
Evento	SF-2019-007	300	600	3,800	4,700
Clausura	SF-2019-008	700	200	50	950
Subtotal (\$)					23,900
				Imprevistos (12,53%)	2,995
				Dirección del Proyecto	1,600
				Total Inversión (\$)	27,795

Fuente: autoría propia.

Cabe destacar, que la partida identificada como imprevistos se asume disponible para cualquiera tanto de las áreas de costos como de las fases del proyecto. La misma incluye gastos inesperados o de súbita aparición necesarios para la oportuna culminación de las tareas. Así, se asume un 12,53% para esta partida. Además, se acuerda con la dirección de Magnífica SAS que el monto asignado para la Dirección del Proyecto sea de \$ 1.600,00 por todas las tareas involucradas en sus labores.

En relación a la determinación de los costos presupuestados, se asume que los montos considerados para cada fase y/o trabajo a realizar, se obtuvieron del conocimiento que la experiencia brinda a los responsables del proyecto en razón de la naturaleza de los aspectos considerados para las tareas a realizar. El criterio utilizado es el juicio de expertos por las características particulares del proyecto, en donde participaron los siguientes involucrados: Director de proyecto, Gerente de empresa, Director de compras y administración y Director de producción.

A continuación, considerando la efectiva concreción del proyecto a partir de lo planificado, se ofrece en la tabla y figura siguiente la comparación entre los costos presupuestados y los costos realmente incurridos, para estimar las desviaciones al cotejar contra la línea base de lo presupuestado.

Tabla 28. Distribución de los costos por etapas (Presupuestado vs Realizado)

Fase	Código	Documentación	Materiales	Servicios	Presupuestado	Realizado
Diagnóstico y Negociación	SF-2019-001	400	50	50	500	620
Planificación	SF-2019-002	850	50	100	1000	1,225
Conceptualización	SF-2019-003	850	50	50	950	1,025
Diseño	SF-2019-004	1,300	150	150	1600	1,780
Fabricación	SF-2019-005	100	6,900	4,000	11,000	10,200
Levantamiento	SF-2019-006	200	1,000	2,000	3200	3,100
Evento	SF-2019-007	300	600	3800	4,700	4,325
Clausura	SF-2019-008	700	200	50	950	800
Subtotal (\$)					23,900	23,075
Dirección del Proyecto		-	-	-	1,600.00	1,600.00
Imprevistos (12,53%)		-	-	-	2,295.00	1,770.00
Totales (\$)					\$ 27,795,00	26,970.00

Fuente: autoría propia.

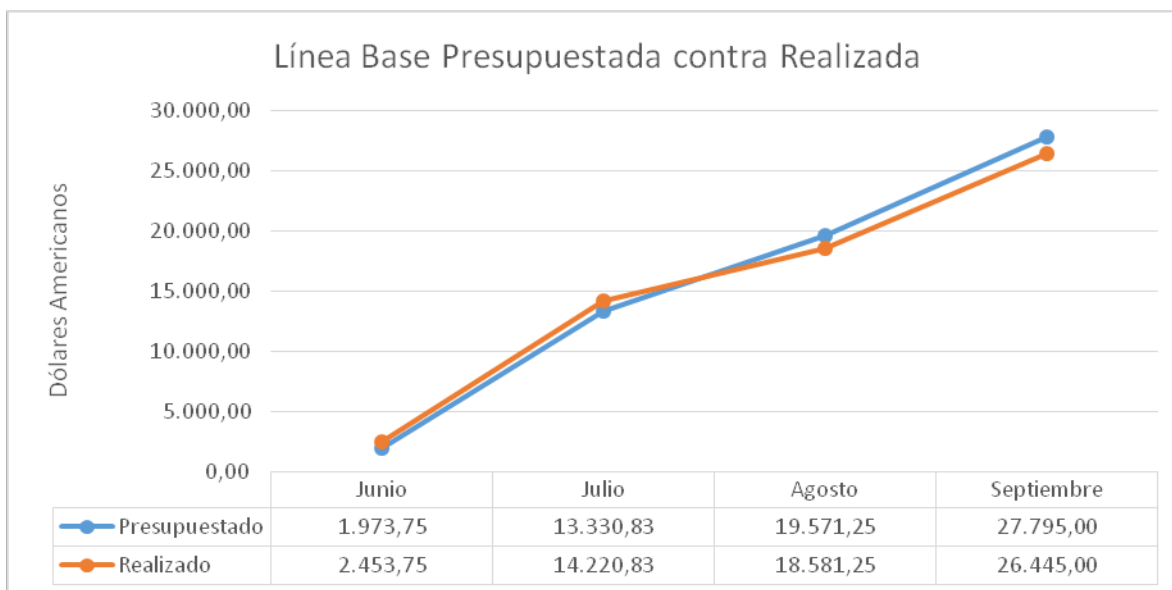


Figura 16. Línea base del costo del proyecto.

Autoría propia.

4.6.2. Control del costo del proyecto

Explicado el cuadro y figura anteriores, el control del costo se puede realizar por la técnica del valor ganado, la cual consiste básicamente en identificar y evaluar las diferencias que se presentan entre lo programado y lo realmente ejecutado, determinando posibles excesos o ahorros, con el fin de tomar acciones correctivas.

En el caso del presente estudio, al concretarse la ejecución del proyecto, el valor ganado como herramienta de control, parte de la línea base del costo del proyecto y de la distribución de costos por etapas y las compara con respecto al desarrollo real de la ejecución del proyecto de acuerdo con los costos incurridos y los avances realizados contra los programados. Así, el análisis del valor ganado implica el desarrollo de los siguientes indicadores, los cuales deberán estar plasmados en los informes de seguimiento generados:

- PV= CPTP= Costo presupuestado del trabajo programado. Estimado de costo aprobado que se planeó gastar hasta la fecha.
- EV= CPTR= Costo presupuestado del trabajo realizado. Valor presupuestado del trabajo realmente terminado.

Al identificar los valores obtenidos de \$ 27,795.00 programados contra los \$ 26,445.00 incurridos, se obtiene una variación del presupuesto aprobado favorable de \$1,350.00.

4.6.3. Importancia de los planes de gestión y recomendaciones de cómo realizar el control tanto del cronograma como del costo del proyecto

La importancia específica del establecimiento y atención a los planes de gestión radica en que sólo con su oportuno y adecuado monitoreo se pudo asegurar la finalización del presente proyecto acorde con lo descrito en la línea base y con resguardo de los recursos estimados. Las posibles variaciones que fueron menester de realizar durante el desarrollo, sólo pudieron ser identificadas e instrumentadas tras las evaluaciones de cada caso.

Bajo este contexto, para controlar el cronograma del proyecto, se recomienda determinar el estado actual del mismo influyendo sobre los factores que crean cambios en el cronograma con el objetivo de estabilizarlos y controlarlos, determinar qué elementos del cronograma del proyecto han cambiado y cuantificar su impacto y gestionar e implementar los cambios, a medida que suceden.

Igualmente, para el control del costo del proyecto, se recomienda la verificación puntual, desde los recursos empleados en cada tarea o grupos de tareas, para poder intervenir sobre los factores que producen posibles desviaciones en la línea base de costo, amén de asegurar que las solicitudes de cambio de costo sean aprobadas, gestionar los cambios de costos a medida que se produzcan, así como asegurar que los posibles sobrecostos no excedan las restricciones de la financiación autorizadas para el plan trazado, tanto total como por períodos.

De esta forma, tanto el cronograma como el costo se recomienda controlar cuidando el valor resultante final, ya que así se permite determinar si el desempeño del proyecto en tiempo y en presupuesto es el deseable, es decir, que en el proyecto se van ejecutando sus actividades en el tiempo planificado, sin retraso, y que los costos incurridos por estas actividades no son mayores al presupuesto. De allí que los índices o descriptores principales para esta tarea sean:

1. Valor planificado: costo presupuestado de trabajo planificado. Representa el costo de proyecto que se debe haber incurrido a una fecha y avance específico. Para la determinación de la fecha de cálculo, se seleccionan todas las actividades que a la fecha de medición deben estar finalizadas o iniciadas y se acumulan los valores planeados a la fecha de corte.

2. Costo real: se calcula tomando la sumatoria de todos los costos incurridos en el proyecto. En el método de valor ganado, el costo real a una fecha y el valor ganado (costo

presupuestado del trabajo realizado) se utiliza para compararlo con el Valor planificado, determinando así si el proyecto se encuentra por debajo o por encima de su presupuesto, aunque ese dato no refleja el desempeño real del proyecto en plazo y costo, para eso se calcula el CPI (índice de rendimiento del costo) y el SPI (índice de rendimiento del cronograma).

3. Costo presupuestado del trabajo que ha sido realizado: es el valor del trabajo realizado expresado en términos del presupuesto asignado y es lo que se conoce como valor ganado.

4. Variación de cronograma: es la substracción del Valor ganado menos el Valor planificado, permitiendo establecer una relación entre ambas en términos numéricos. Si este valor es menor que cero significa que el proyecto va atrasado, caso contrario si el valor es mayor que cero.

5. Variación de costo: es la sustracción del valor ganado menos los costos reales. Si la diferencia es negativa, significa que el proyecto está por encima de su presupuesto, es decir está costando más de lo que se tenía planificado.

4.7. Gestión de la calidad del proyecto

4.7.1. Objetivos de calidad del proyecto

Para el proyecto actual, se considera la calidad enfocada al producto, no al proyecto; porque la ideal funcionalidad, adecuación y oportuno levantamiento del stand serán los indicadores para estimar el éxito del proyecto, evidenciando que se ha realizado un efectivo control de los factores de riesgo detectados. Así, la satisfacción de las expectativas que el cliente tiene sobre el stand tendrá sus propios parámetros de evaluación y terminará también siendo relevante el efectivo uso que el cliente final (SUPPLA SA) pueda realizar de dicho stand.

De allí, que la calidad se relaciona en el presente proyecto con las diferentes áreas de conocimiento ya que terminan siendo importantes de controlar para la gestión de la calidad. Sólo bajo esa tutela compartida del avance del proyecto podrá asegurarse el cumplimiento cabal de los objetivos, de acuerdo con los requisitos y las expectativas de los interesados clave por las que fue definido el proyecto.

Así, la gestión de la calidad, durante todas las etapas o instancias de desarrollo del presente proyecto, no sólo se trata de ofrecer una evaluación puntual a un problema o estado del trabajo que se desarrolla, sino de concretar la realización de una idea conservando su dimensión y propósito o motivación original. Luego de entender la calidad como ineludible premisa de trabajo, necesario pasa a ser el esfuerzo por controlar todos los aspectos vinculados a ese objetivo primordial.

De esta forma, la importancia de la gestión de calidad radica en que pretende conseguir que el proyecto cumpla todos los requisitos y expectativas para los que se ha decidido emprenderlo. La finalidad última es procurar la idoneidad de los resultados en función de lo requerido por el cliente, cosa que logró alcanzarse en este proyecto.

4.7.2. Estándares de calidad que serán utilizados en el proyecto

De acuerdo a la norma ISO 9001 (2015), en sus directrices para la gestión de la calidad en los proyectos, hay que tomar en cuenta diversos factores que determinan el nivel de calidad, entre los cuales se encuentran: nivel de ocurrencia; es un factor que se tiene en cuenta como referencia del total de la producción realizada. Es por esto que antes de tomar cualquier decisión, sea cual sea, se debe tener en cuenta el nivel de ocurrencia. Este nivel ayuda a conocer si la Gestión de la Calidad implementado para el proyecto es eficiente o no.

Así mismo, la afección de la producción; todas las acciones llevadas a cabo sobre errores dependerán de su naturaleza, es decir, si tiene efecto o no en el proyecto de la organización. Igualmente, la percepción del cliente: si el cliente se da cuenta de algún error entonces sí se deberán activar la posible repuesta de una forma clara e inmediata.

De la misma forma, la posibilidad de reprocesamiento: cuando se ha detectado un defecto, se puede reprocesar para eliminar dicho defecto. Además, así se realiza una recopilación de las diferentes piezas o documentación que se tenga hasta el momento, revisarlos y reprocesarlos antes de que estén disponibles en su versión final, durante el proyecto.

Para el presente trabajo, se identifican tres parámetros o indicadores esenciales para ponderar la calidad del producto. El primero es el apego a la conceptualización y diseño aprobado; entendido como la presentación de formas, conceptos y funcionalidades

requeridas por el cliente (MAGNIFICA SAS), que de manera sencilla posibilite su aprovechamiento.

En segundo término, se considera las condiciones de entrega; referido al tiempo, el estado físico y la observancia de las condiciones y regulaciones que los organizadores del expo feria hayan establecido para la entrega y posterior disponibilidad del stand para el usuario final. Finalmente, se considera válido la evaluación de la documentación de soporte adjunta y su aplicabilidad para las tareas específicas de desmontaje del stand; entendiéndose como un proceso implícito en la realización del proyecto.

En síntesis, el éxito en la satisfacción de las expectativas de los clientes luego de pasar por estas instancias de referencia, termina significando el logro de la efectiva y eficiente aplicación de la gerencia del proyecto, representando el parámetro válido perseguido.

4.7.3. Herramientas de calidad a utilizar. Umbrales de aceptación

Es necesario concebir instrumentos que permitan medir la eficiencia y la eficacia ofrecida en la fabricación y facilitación del stand, necesariamente orientados a una posterior interpretación idealmente soportada por al análisis estadístico, en donde se pueda considerar que el nivel alcanzado o umbral de aceptación debe ser superior al 90% de satisfacción sobre el número de objetivos propuestos para el proyecto.

De esta forma, de no alcanzar este nivel, válido resulta asumir las lecciones aprendidas como base de conocimiento para futuros o próximos proyectos similares. Así, estas consideraciones sobre los resultados deben considerarse importantes para todos los involucrados ya que se asume su posible incorporación en otras iniciativas similares.

4.7.4. Procedimientos de control de calidad a utilizar

En la calidad orientada al producto se trata de incrementar la eficiencia y eficacia de las tareas a fin de procurar los mejores resultados posibles para aumentar la satisfacción de los interesados. Este señalamiento ilustra como la expectativa del cliente en MAGNIFICA SAS en cuanto a tiempo de respuesta y adecuación de los resultados es un parámetro válido de consideración de la calidad al pensar en productos.

Así mismo, se considera fomentar la confianza de que el producto futuro será terminado de manera que cumpla con los requisitos y expectativas especificadas a través tanto de herramientas como de técnicas de aseguramiento de la calidad, tales como

auditorías de calidad y detección de desviaciones en el diseño original aprobado. Sobre este aspecto, la oportuna y adecuada medición y el control tanto de aspectos técnicos específicos como de percepción del cliente, resultan esenciales al pensar en el aseguramiento de la calidad del producto.

En este mismo orden de ideas, se debe tomar en cuenta el objetivo estratégico del cliente (MAGNIFICA SAS) enmarcados en la realización del expo feria, así como las características que definen su prestación de servicio para el usuario final (SUPPLA SA) a través de la concreción del producto.

4.7.5. Roles y responsabilidades en la gestión de calidad del proyecto

Para el presente proyecto, es necesario comprender que los aspectos esenciales del aseguramiento de la calidad del producto como resultado de la intervención directa en su creación deriva de la participación directa tanto del equipo de desarrollo del proyecto como del personal de la empresa involucrado, ya que ambos tienen inherencia en las características, bondades y limitaciones que el producto final termine ofreciendo. Así, los involucrados directos deben contribuir en forma decisiva a identificar los conceptos y funcionalidades sobre los que resulta esencial trabajar para el aseguramiento de la calidad final.

En consecuencia, resulta oportuno identificar como en cada una de las etapas de la creación y puesta en funcionamiento del stand, es ponderable el alcanzar la calidad en concordancia con los indicadores especificados (apego al diseño original, oportuna y adecuada entrega y suficiencia en la documentación).

4.7.6. Criterios de ponderación de la calidad relacionados con las etapas del proyecto

En el cuadro siguiente se visualizan los criterios de ponderación de la calidad relacionados con las etapas del proyecto.

Tabla 29. Matriz de criterios de ponderación de la calidad relacionados con las etapas del proyecto

Etapa	Parámetros					
	Resultados esperados	Frecuencia de medición	Técnica de medición	Instrumento para determinación nivel de calidad	Responsable de la medición	Criterio de calidad relacionado/umbrales de aceptación
Diagnóstico y negociación	Chárter aprobado Presupuesto aprobado Contrato firmado	1 vez	Porcentaje de Documentos aprobados Porcentaje de documentos apegados a regulaciones	(Documentos aprobados*100) / Total Documentos (Documentos apegados a regulaciones *100) / Total Documentos	Gerente de empresa	Documentos aprobados en su totalidad Documentos apegados a las regulaciones legales en su totalidad
Planificación			Porcentaje de Eficacia obtenido	(Proporción de Estándares alcanzados*100) /Estándares establecidos	-Director de proyecto -Equipo de proyecto	Cumplimiento Alcance -Tiempo - Costo superior al 90%
Conceptualización	EDT del proyecto Planes estratégicos relacionados	Semanal	Porcentaje de Documentos de Conceptualización aprobada	(Documentos aprobados*100) /Total Documentos	Director de proyecto Director de producción	Adecuación a la conceptualización aprobada superior al 90%
Diseño	Planes operativos relacionados Diagramas y herramientas de diseño del producto	Semanal	Relación de la eficacia alcanzada contra los estándares aceptados	(Porcentaje de eficacia*100) /Estándares establecidos	Director de proyecto Director de producción	Adecuación al diseño aprobado superior al 90%

Etapa	Parámetros					
	Resultados esperados	Frecuencia de medición	Técnica de medición	Instrumento para determinación nivel de calidad	Responsable de la medición	Criterio de calidad relacionado/umbrales de aceptación
Levantamiento	Stand instalado Espacio y recursos disponibles	Diario	Relación de la eficiencia y eficacia alcanzada contra los estándares esperados	Eficiencia: (Tiempo entrega*100) /Tiempo esperado de entrega Eficacia: (Porcentaje de eficacia*100) /Estándares establecidos	Director de proyecto Director de producción	-Entrega oportuna superior al 90% - Adecuada entrega superior al 90%
Evento	Aprovechamiento del stand y los recursos relacionados	Diario	Relación de uso efectivo del stand y sus recursos	(Actividades revisadas*100) / total de actividades de la lista de chequeo (Recursos utilizados*100) / total de recursos disponibles	Director de proyecto Director de producción	- Actividades revisadas superior al 90% del total de la lista de chequeo - Recursos aprovechados superior al 90% del total de recursos disponibles
Clausura	Eficiente desmontaje y terminación efectiva del proyecto	Diario	Relación de suficiencia de documentación	(Documentos conformes*100) / total de documentos	Director de proyecto Director de producción Director de compras y administración	Suficiencia en la documentación del 100%

Fuente: autoría propia.

4.7.7. Importancia del plan de gestión de calidad para el presente proyecto

La gestión de la calidad, durante todas las etapas o instancias de desarrollo del presente proyecto, es de importancia suprema porque no sólo se trata de ofrecer una evaluación puntual a un problema o estado del proyecto, sino de concretar la realización de una idea conservando su dimensión y propósito o motivación original. Luego de entender la calidad como ineludible premisa de trabajo, necesario pasa a ser el esfuerzo por controlar todos los aspectos vinculados a ese objetivo primordial.

De esta forma, la gestión de la calidad pretende conseguir que el trabajo emprendido cumpla todos los requisitos y expectativas para los que se ha decidido emprenderlo. La finalidad última es que el proyecto y el producto sean idóneos para su uso; el resultado debe satisfacer necesidades y expectativas reales.

4.7.8. Actividades de control de calidad y de gestión de calidad

Para el presente proyecto se consideran 4 actividades relevantes para la gestión de la calidad orientada al proyecto, a saber:

1. Cumplimiento Alcance Tiempo Costo: El cuidado de los plazos de realización de los trabajos, en atención a los estándares seleccionados debe ser la primera guía que el equipo de proyecto tiene que respetar.

2. Aspectos de Gobernabilidad: La administración de los métodos y herramientas de control de la gestión del proyecto por parte de las instancias o personas responsables marca el segundo criterio de la gestión de la calidad, evidenciado en manuales, formularios y normas de procedimiento porque traduce tanto el cuidado de los aspectos formales como la necesaria vinculación de las labores operativas con la concepción abstracta del proyecto.

3. Aspectos de los Procedimientos: La coherente visión de las formas de realización y vinculación de trabajos en el proyecto es vital para garantizar el cuidado de un resultado apegado a los estándares seleccionados y a los pasos técnicos específicos para la consideración de oportuna y adecuada realización de las tareas.

4. Objetivo Estratégico de la Empresa: Para este apartado es fundamental tener presentes los aspectos básicos de la identidad de los realizadores y del proyecto mismo, expresado en su visión y misión formales y en los valores que definen tanto su identidad como la relevancia de la concreción del proyecto.

4.7.9. Control de la calidad del proyecto

Así mismo, se considera fomentar la confianza de que el producto será construido de manera que cumpla con los requisitos y expectativas especificadas a través de enfoques para el aseguramiento de la calidad relacionados al apego del diseño, uso de materiales y técnicas adecuadas de fabricación, entre otras. Sobre este aspecto, la oportuna y adecuada medición del avance de los trabajos de construcción del stand resulta esencial al pensar en el aseguramiento de la calidad del producto.

4.8. Gestión de los recursos del proyecto y documentos anexos

En relación a los recursos; este plan incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Dichos procesos ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el Director y el Equipo de proyecto en el momento y lugar adecuados. En el particular escenario del proyecto, importante resulta destacar que la figura de contratación y participación del equipo del proyecto conduce a considerar esencialmente los recursos financieros, para la dimensión tangible, y de tiempo, para el aspecto intangible del apartado; ya que los materiales directamente requeridos y los eventuales recursos terminan siendo amparados bajo las figuras de adquisiciones y contratos puntuales.

4.8.1. Plan estratégico de los recursos del proyecto

En este sentido, el resumen de la gestión se visualiza en la tabla 30, allí se destaca la pauta estratégica a considerar para los recursos del proyecto.

Tabla 30. Plan estratégico de recursos

Etapa	Recursos utilizados		
	Entrada	Proceso	Salida
Diagnóstico y negociación	-Informe de diagnóstico producto de investigación “ex antes” -Informe Matriz FODA Gerente de empresa y Director de proyecto	Definición de los lineamientos del proyecto	Project Chárter Aprobado; Contrato Firmado

Etapa	Recursos Utilizados		
	Entrada	Proceso	Salida
Planificación	-Project Chárter - Equipo humano de desarrollo del proyecto -Gerente de empresa y Director de proyecto	Creación de planes estratégicos	Plan para la dirección del proyecto: Diagnóstico, Matriz de trazabilidad, Planes de integración y EDT y Cronograma
Conceptualización	Plan para la dirección del proyecto - Equipo humano de la Coordinación de Arte	Creación de pautas conceptuales	Documento de conceptos esenciales aprobados
Fabricación	Planes operativos, Especificaciones técnicas, formato para monitoreo y seguimiento de fabricación Equipo humano de la Dirección de producción Equipo humano de montaje	Contratación, adquisiciones y fabricación del stand	Stand fabricado y documentación pertinente
Levantamiento	-Especificaciones técnicas para montaje, documentación pertinente y componentes del stand - Equipo humano de la Dirección de producción - Equipo humano del desarrollo de proyecto	Instalación, montaje y entrega del stand al cliente	Certificación de conformidad y recepción del stand
Evento	-Pauta operativa de uso del stand y recursos de catering - Equipo humano del desarrollo de proyecto	Monitoreo y control del uso del stand	Informe de Monitoreo y control del uso del stand
Clausura	Informe de Monitoreo y control del uso del stand Equipo humano del desarrollo de proyecto Equipo humano de la Dirección de compras y administración	Certificación de paz y salvo y facturación relacionada	Finiquito de contrato Lecciones aprendidas Reporte de Retroalimentación

Fuente: autoría propia.

En relación a los recursos; los actores potencialmente involucrados en forma directa en la realización del proyecto pueden identificarse relacionados con alguna de estas tres (3) formas de agrupamiento: en primer lugar, se considera al personal de MAGNIFICA SAS, específicamente quienes laboran en las direcciones de compras y administración y en producción, con sus correspondientes unidades internas. En segundo término, al Director de

proyecto y su equipo de desarrollo, compuesto por dos (2) especialistas, quienes le apoyarán activamente tanto en labores operativas como de control.

En tercer lugar, se debe considerar al talento directamente involucrado con los proveedores, contratistas y organizadores de la feria, ya que como resultado de su directa vinculación por contratos y negociaciones también tienen a través de sus acciones una incidencia directa en la realización del proyecto. Resulta importante destacar, que los gastos derivados específicamente del pago de salarios de dichos actores no se estiman ser cubierto por el presupuesto del proyecto ya que su relación de dependencia es directa con su empleador. A continuación, en el cuadro y figura siguiente, se especifican tanto los detalles relevantes sobre el personal directamente involucrado en el presente proyecto como el organigrama relacionado.

Tabla 31. Características del personal requerido para el proyecto

Rol	Interno/Externo en relación a la empresa	Conocimientos necesarios	Experiencia laboral necesaria
Gerente de empresa	Interno	Determinación del plan estratégico para los proyectos que emprenda la empresa	Participación en desarrollo de proyectos organizacionales
Asesores externos	Externo	Gestión Tributaria, legal y contable	Asesoría en redacción de documentos legales y contables relacionados con proyectos empresariales
Director de proyecto	Externo	Habilidades en dirección de proyectos: Validación de documentos, control del proyecto a nivel de gestión y autoridad para asignar las tareas a los departamentos correspondientes, subcontratación de trabajos, determinación de lineamientos básicos de planes organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y desarrollo de proyectos bajo el enfoque PMI - Seguimiento y control de proyectos - Supervisión de personal
Coordinador de arte	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño gráfico - Software diversos: AutoCAD, sistemas administrativos 	Desarrollo de definiciones de conceptualización de productos

Rol	Interno/Externo en relación a la empresa	Conocimientos necesarios	Experiencia laboral necesaria
Jefe diseño gráfico	Interno	- Diseño gráfico - Software diversos: AutoCAD, sistemas administrativos	Desarrollo de definiciones de diseño de productos
Equipo de proyecto	Externo	- Conocimiento en dirección de proyectos bajo el enfoque PMI - Monitoreo y control de actividades, habilidades en sistemas administrativo	Experiencia en Responsabilidad de Líneas Base y de aseguramiento de calidad - Experiencia en responsabilidad de Adquisiciones y Administración de Contratos y de riesgos
Director administración y compras	Interno	Facturación, planificación de actividades, sistemas administrativos y contables	- Subcontratación de personal - Participación en desarrollo de proyectos
Director de producción	Interno	Ingeniero con habilidades en planificación, supervisión, control y desarrollo de procesos y proyectos en las empresas	Coordinación de los proyectos asignados, desde la fase de anteproyecto hasta la ejecución y puesta en marcha de la instalación o montaje.
Coordinador de montaje	Interno	Ingeniero o técnico con conocimiento en desarrollo de proyectos, especialmente instalaciones y/o montajes.	Colaboración en la coordinación de proyectos desde la fase de instalación hasta la de desmontaje.

Fuente: autoría propia.

Para la distribución de responsabilidades de control sobre los recursos del proyecto, se presenta la tabla 32 en dónde se detalla la planificación al respecto:

Tabla 32. Matriz de Responsabilidades para proceso de control del Plan de Gestión de Recursos

Etapa	Actividades	Responsables de ejecución	Recurso Objeto de Control	Objetivos
Diagnóstico y negociación	Negociación del Project Chárter Diagnóstico Preparación de Matriz FODA Análisis de Factibilidad	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Material Documental	Aprobación del Project Chárter Diagnóstico Completado
Planificación	Identificación de los Involucrados Definición de Alcance Definición de Plan de Gestión de Integración Estimación de Costos Planificación de Controles de Calidad	Director de proyecto, Gerente de Empresa	Registros de Observaciones y Material Documental	Planificación Realizada
Conceptualización	Creación de brief Aprobación Definición de Conceptos Tormenta de Ideas Compilación de ideas	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico	Material Documental	Conceptualización Aprobada Conceptos Definidos
Diseño	Diseño general del stand Correcciones Aprobación de Diseño Definición de Detalles de Stand Propuestas actividades stand Diseño artes gráficos stand	Director de proyecto, Coordinador de arte	Relación de especificaciones Conceptuales, Especificaciones de Diseño y Material Documental	Diseño Aprobado
Fabricación	Entrega anticipo Análisis planos técnicos Construcción Contratación Técnica Visita de control fábrica Reunión preproducción de montaje	Director de proyecto, Director de producción	Especificaciones Conceptuales, Especificaciones de Diseño	Fabricación realizada

Etapa	Actividades	Responsables de ejecución	Recurso Objeto de Control	Objetivos
Fabricación	Adquisiciones Contratación Catering	Director de proyecto, Director de compras y administración	Especificaciones Conceptuales, Especificaciones de Diseño	Adquisiciones y Contrataciones Listas
Levantamiento	Ingreso al recinto ferial, elementos y personal Entrega espacio de montaje Levantamiento stand en área asignada Instalación artes gráficos Montaje técnico Montaje elementos catering Entrega de stand al cliente a satisfacción	Equipo de proyecto	Especificaciones Conceptuales, Especificaciones de Diseño	Entrega stand a cliente realizada
Evento	Monitoreo y control	Director de proyecto, Director de producción, Equipo de proyecto	Relación de Uso del Stand	Monitoreo y Control realizado
Clausura	Desmontaje stand Aseo área asignada	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje	Documentos Vinculados	Entrega del Área realizada
Clausura	Entrega del Área del Stand Entrega de paz y salvo	Director de proyecto, Ejecutivo Corferias	Documentos Vinculados	Entrega del Área realizada
Clausura	Cierre Reunión retroalimentación Lecciones aprendidas Facturación	Director de proyecto, Dirección de compras y administración, Gerente de empresa	Documentos Vinculados, Relación de reuniones de Feedback y Documentos contractuales	Cierre realizado

Fuente: Autoría propia

Para una mejor comprensión de la distribución y la posible dependencia a nivel administrativo y operativo de los involucrados, se presenta ahora el Organigrama del Proyecto como una referencia ilustrativa sencilla en donde se muestran tanto a los especialistas de Magnifica SAS como a las unidades de la gerencia del proyecto reunidas.

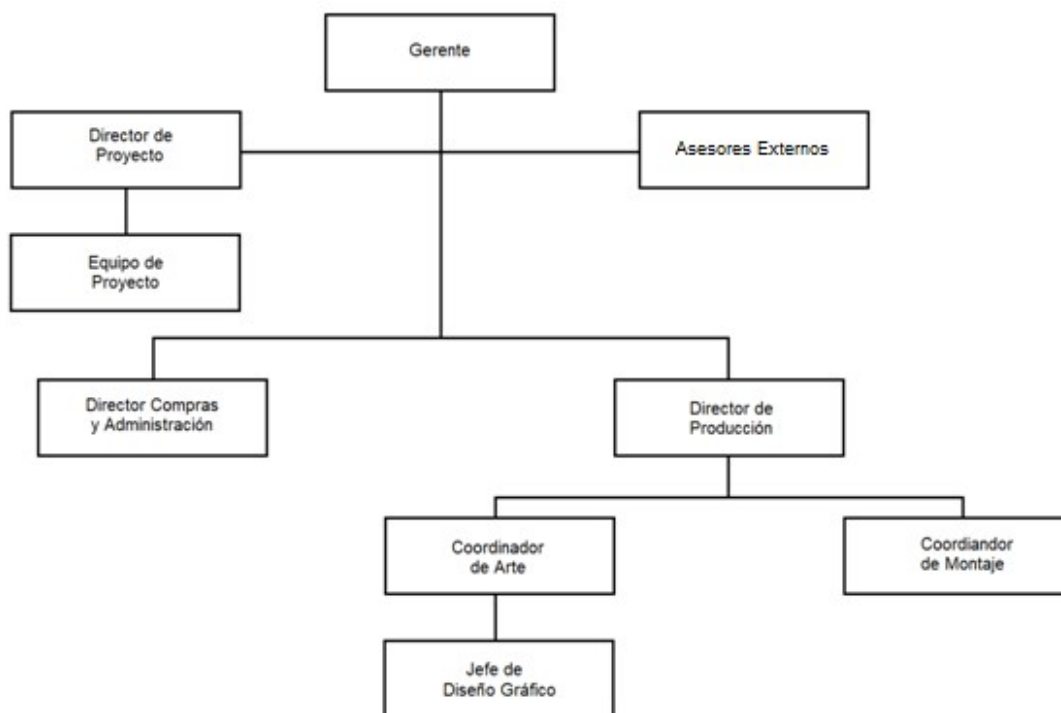


Figura 17. Organigrama del Proyecto.
Autoría propia.

4.8.2. Monitoreo y control del personal

En relación al personal necesario para la fabricación; es necesario contratar los recursos necesarios para completar el trabajo. La disposición de los miembros del equipo reclutados puede no ser a tiempo completo y ocurre durante la ejecución del proyecto.

Sin embargo, la planificación del equipo de trabajo necesario en la etapa de fabricación es necesario para poder llevar a cabo a cabo los objetivos planteados. En relación a la planificación, en el presente proyecto no se contrata a todos los trabajadores antes de comenzar con la ejecución, sino que se planifica con los miembros clave del equipo y durante la ejecución comienzan a incorporarse la gran parte de los trabajadores. A

tener en cuenta para el presente trabajo: negociar con eficacia e influir para conseguir los recursos más adecuados, valorar que no conseguir los recursos adecuados puede disminuir la probabilidad de éxito del proyecto, tomar en cuenta la posibilidad de asignación de recursos alternativos.

Igualmente, en cuanto a la función de dirigir el equipo del proyecto; es potestad del Director de proyecto, el cual utilizará de acuerdo a las prácticas orientadas a una gestión óptima las técnicas y conocimientos de planificación de proyectos para generar una detallada programación del evento en el stand ferial. Así, los esfuerzos y resultados gerenciales derivarán de la utilización de todas las técnicas y enfoques de gestión de proyectos que potencien el aprovechamiento del esfuerzo y ofrezcan referencias y documentación a todos los niveles, permitan aprovechar mejor los recursos utilizados, adecúen la gestión de los procesos y mejoren tanto la estimación como el cumplimiento de los tiempos.

4.9. Plan de gestión de comunicaciones y documentos anexos

4.9.1. Gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de documentos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz y oportuno de información.

Partiendo de lo anterior, debido a la naturaleza del presente proyecto, resulta esencial definir una estrategia comunicacional orientada a maximizar la eficiencia en el intercambio de conocimientos e ideas. Solo una adecuada identificación de las formas, los canales y las oportunidades podrá permitir una potenciación de la eficiencia en la transmisión de la información. En este sentido, se establecen como canales formales: las comunicaciones por escrito, vía correo electrónico, las reuniones colectivas, las reuniones particulares; además de los formatos y documentos que durante el proyecto sean generados.

Igualmente, es relevante el uso de las llamadas telefónicas y otras formas de comunicación directa soportadas por telefonía celular para coordinar o convocar a reuniones o también requerir algunas de los canales formales antes identificados. Desde este punto de vista, como la evolución del proyecto se ha dividido en etapas, se establece

como requerida una reunión colectiva de carácter informativo al concluir cada una de éstas, lo que permitirá dar a conocer resultados del trabajo y anunciar los requerimientos para la próxima fase.

Así, cada fase deberá exhibir la adecuación de la dinámica comunicacional en concordancia con la complejidad y el tiempo disponible de la misma entre los involucrados. Del mismo modo, se debe tomar en cuenta la frecuencia de comunicación ya sea por distintos medios directos (reuniones, charlas), impresos (minutas, informes) o medios electrónicos (llamadas, correos, otros). En los cuadros siguientes, se visualiza el plan estratégico básico comunicacional del proyecto; basado en las técnicas utilizadas y en la frecuencia de dicha comunicación.

Partiendo de estas consideraciones generales, en cada etapa resulta conveniente que el Director del Proyecto y los responsables de las tareas específicas revisen y atiendan tanto a la periodicidad que debe procurarse en la comunicación para la instancia puntual, como a los canales y criterios de verificación de la efectividad del intercambio oportuno de detalles; partiendo de ese cuidado es que podrá aprovecharse las reuniones para procurar el adecuado tratamiento de los problemas que pudieran surgir.

Tabla 33. Plan estratégico de comunicación. Técnicas utilizadas

Etapa	Modalidad de presentación	Periodicidad	Emisor	Receptor	Técnicas utilizadas	Tipo de informe
Diagnóstico y negociación	Impreso	1 vez	Director del proyecto	Gerencia de empresa	Reuniones	Informe de Diagnóstico Lineamientos iniciales del proyecto
Planificación	Impreso	Semanal	Director del proyecto	Gerencia de empresa	Reuniones, tormenta de ideas, correos y entrevistas	Planes estratégicos
Conceptualización	Digital	1 vez	Director de producción	Director de proyecto	Reuniones Tormenta de ideas	Especificaciones de la conceptualización
Diseño	Digital	Semanal	Director de producción	Director de proyecto	Reuniones, tormenta de ideas, correos, entrevistas	Especificaciones del diseño
Fabricación	Digital e impreso	Semanal	Director de compras y administración	Director de proyecto Director de producción Equipo de proyecto	Reuniones, tormenta de ideas, llamadas telefónicas y entrevistas	Contratos formalizados Especificaciones de fabricación terminada
Levantamiento	Digital e impreso	1 vez	Director de producción	Director de proyecto Equipo de proyecto	Informes, minutas, reportes	Informe de levantamiento aprobado
Evento	Digital e impreso	1 vez	Director de producción	Director de proyecto Equipo de proyecto Director de compras y administración	Informes, minutas, reportes, llamas telefónicas	Informe de monitoreo y control
Clausura	Impreso	1 vez	Director del proyecto Director de compras y administración Ejecutivo Corferias	Gerente de empresa	Reuniones	Informe de facturación y de lecciones aprendidas Terminación del contrato

Fuente: autoría propia.

Tabla 34. Plan estratégico de comunicación. Frecuencia de Flujo de comunicaciones relacionadas al Proyecto

Involucrado	Gerente de empresa	Director de Proyecto	Equipo de proyecto	Director de producción	Director de compras y administración
Gerente de empresa		Alta	Baja	Media	Media
Director de Proyecto	Alta		Alta	Alta	Media
Equipo de Proyecto	Baja	Alta		Baja	Baja
Director de producción	Alta	Alta	Baja		Alta
Director de compras y administración	Media	Media	Baja	Alta	

Fuente: autoría propia.

Leyenda: Tipo de frecuencia: alta, media, baja.

Considerando los tipos de frecuencias de la tabla, se puede definir la frecuencia de flujo de comunicación alta como aquella en donde los participantes internos interrelacionan diariamente mediante reuniones, llamadas y otras técnicas de comunicación, lo cual les permite tomar decisiones o seguir lineamientos relacionados al proyecto.

Así mismo, en la frecuencia de flujo de comunicación media, los participantes disminuyen la interrelación, pero no deja de ser la misma relevante para la toma de decisiones sobre el proyecto, y en cuanto a la frecuencia de flujo de comunicación baja, la misma significa que los participantes no tienen casi relación o la misma es mínima, ya que no es imprescindible para el logro de los objetivos del proyecto.

Considerando lo anterior como la pauta del manejo formal de las comunicaciones, es esencial reconocer la necesidad de mecanismos y formas de control de evaluación de la eficacia de las mismas. Es por ello, que se aceptan como válidas tanto las documentaciones generadas durante el desarrollo de las diferentes etapas como también los resúmenes y minutas que las reuniones colectivas pudieran dar lugar.

4.9.2. Monitoreo y control de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información.

Partiendo de lo anterior, debido a la naturaleza del presente proyecto, resulta esencial definir una estrategia comunicacional orientada a maximizar la eficiencia en el

intercambio de conocimientos e ideas. Solo una adecuada identificación de las formas, los canales y las oportunidades podrá permitir una potenciación de la eficiencia comunicacional. En este sentido, se establecen como canales formales las comunicaciones por escrito, vía correo electrónico, las reuniones colectivas, las reuniones particulares; además de los formatos y documentos que durante el proyecto sean generados.

Considerando lo anterior como la pauta del manejo formal de las comunicaciones, es esencial reconocer la necesidad de mecanismos y formas de control de evaluación de la eficacia de las mismas. Es por ello, que se aceptan como válidas tanto las documentaciones sobre la conformidad del proyecto producido durante su desarrollo como también los resúmenes y minutas que las reuniones colectivas pudieran dar lugar (Anexo 5), en sus diferentes formatos.

4.10. Plan de gestión de los riesgos del proyecto

Toda acción emprendida con un propósito específico está sujeta a la probabilidad de ocurrencia de situaciones adversas, por lo que el presente plan ya incluye consideraciones sobre los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto; cuando éstos excedan a las amenazas tipificadas en el diagnóstico. Los objetivos de la gestión de los riesgos son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del trabajo contemplado.

De allí, que desde factores o agentes externos e incontrolables como el clima, hasta los conflictos de intereses nacidos en la fuerza de trabajo misma involucrada en el proyecto, pasando por equipos, maquinarias, procesos e insumos, pueden llegar a significar problemas reales y contundentes en el desarrollo del plan trazado.

4.10.1. Planificar la gestión de los riesgos del proyecto

Resulta de gran importancia ofrecer un plan de respuesta a los riesgos que se identifican, discriminando la estrategia puntual a la que se corresponde cada uno de dichos riesgos tanto por la característica puntual de la amenaza como de la de la respuesta posible. En efecto, el monitoreo del progreso del proyecto es esencial para identificar

oportunamente irregularidades o desviaciones de la planificación realizada en la ejecución del proyecto.

Sobre este aspecto, cobra importancia las observaciones derivadas de la identificación de la ruta crítica y del impacto de los riesgos con sus probabilidades de ocurrencia asociadas. Para ello, las diferentes instancias operativas responsables de los trabajos deben tener canales efectivos de comunicación y coordinación.

De acuerdo al Project Management Institute PMI (2017), se enumeran varios procesos de gestión de los riesgos del proyecto. En primer lugar, planificar la gestión de los riesgos que es el proceso de definir cómo realizar las actividades de dicha área de conocimiento; seguidamente identificar los riesgos que es el proceso de nombrar los riesgos individuales del proyecto; luego realizar el análisis cualitativo que constituye el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto; después se encuentra el análisis cuantitativo que es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales identificados del proyecto.

Seguidamente, planificar la respuesta a los riesgos que constituye el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto; finalmente el seguimiento y control que es el proceso consistente en monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos. Así, en el cuadro siguiente se visualizan los procesos de la gestión de los riesgos del proyecto, quiénes participan y tanto las técnicas como herramientas utilizadas.

Tabla 35. *Procesos de la gestión de los riesgos del proyecto*

Proceso	Responsables	Técnicas y herramientas
Planificación de la Gestión de Riesgos	- Director de proyecto - Gerente de empresa - Asesores externos	Juicio de expertos
Identificación de Riesgos	- Director de proyecto - Asesores externos	Juicio de expertos
Análisis Cualitativo de Riesgos	- Director de proyecto	Análisis de datos
Análisis Cuantitativo de Riesgos	- Director de proyecto	Análisis de datos
Planificación de la respuesta a los Riesgos	- Director de proyecto - Director de producción	Análisis de datos
Seguimiento y Control de Riesgos	- Director de proyecto - Director de producción	Reuniones

Fuente: autoría propia.

Igualmente, en el presente proyecto se acepta la existencia de 4 áreas básicas de consideración de los riesgos que describe la guía del PMBOK (PMI, 2017), por lo que se adecúa el RBS (Estructura de Desglose de Riesgos del Proyecto) como se señala en el cuadro siguiente.

Tabla 36. Estructura (RBS) de Desglose de Riesgos del Proyecto

Categorías	Subcategorías
Técnicos	Calidad
	Complejidad
	Tecnología
Externos	Regulaciones
	Ambiente
Organizacionales	Competencias Específicas
	Motivación
	Disponibilidad
Dirección de Proyectos	Planificación
	Control
	Comunicación
	Manejo de la Información

Fuente: autoría propia.

Al pensar en la categoría de consideración técnica, se dividen los aspectos en 3 subcategorías que implican la complejidad, derivada de lo específico y tecnificado de los procesos que implican la fabricación del stand; la tecnología, como determinante ineludible de la concreción del proyecto y la calidad al entender las expectativas de los usuarios como referencia esencial para el control del proyecto.

Así mismo, la categoría de externos deriva en dos subcategorías específicas, a saber, la relacionada con las regulaciones a que debe atender la creación y funcionamiento del stand las cuales son establecidas por entes gubernamentales; y la de ambiente, al reconocer que la arquitectura de su diseño está pensada para funcionar en un entorno propio de una feria.

En este mismo orden de ideas, para la categoría de consideraciones organizacionales se establecen 3 subcategorías: la primera en atención a las competencias del talento humano específicamente vinculadas con el diseño, fabricación y levantamiento del stand; una segunda categoría referida a la motivación, entendida como la voluntad de participación activa para lograr los resultados esperados y en tercer término la disponibilidad; relacionada con la oportuna entrega de tiempo y atención a tareas del proyecto por el personal involucrado.

Consecuentemente, al pensar en la dirección del proyecto se tienen que considerar 4 subcategorías específicamente referidas a la planificación, como punto de partida básico del proyecto; el control, como actividad compleja de aseguramiento del desarrollo del mismo; la comunicación como base de la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Como cuarta categoría se referencia el manejo de la información, atendiendo a la oportuna y completa que ésta pueda ser. De estas consideraciones, pueden identificarse las situaciones que, con mayor o menor probabilidad y significando mayor o menor impacto, pueden afectar el trabajo emprendido.

4.10.2. Escalas de probabilidad y de impacto

Antes de pensar en la acción preventiva o reactiva adecuada para cada situación, necesario es establecer parámetros de estimación de la probabilidad de ocurrencia de eventos inconvenientes. Partiendo de las referencias consultadas, se puede aceptar como válida la discriminación siguiente.

Tabla 37. Escala de Probabilidad de ocurrencia de Riesgos del Proyecto

Descripción	Valor de Probabilidad Asociado
Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Fuente: Recuperado de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Consecuente al riesgo, debe considerarse el impacto potencial que la ocurrencia de estos eventos indeseables supone para el desarrollo del proyecto, en función de las áreas específicas objetivo; como se visualiza a continuación.

Tabla 38. Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto

Objetivo del proyecto	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
Costo	Mínimo incremento del costo	Incremento del costo menor al 5%	Incremento del costo entre el 5 y el 10 %	Incremento del costo entre el 10 y el 30 %	Incremento del costo superior 30%
Cronograma	Mínima variación del calendario	Variación poco relevante del calendario	Variación Significativa del Calendario	Drástica variación del Calendario	Masiva Redefinición del Calendario
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Efecto en áreas específicas	Efecto en áreas generales	Efecto en Lineamientos generales del proyecto	Efecto en parámetros del alcance del proyecto
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Modificaciones de calidad en aspectos específicos	Modificación de calidad en aspectos internos	Modificación de calidad hacia el cliente	Degradación de los parámetros globales de calidad del proyecto

Fuente: Recuperado de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

De esta manera, ya habiendo considerado los efectos posibles, se puede vincular las probabilidades establecidas para los riesgos para relacionar estos aspectos en una matriz de probabilidad e impacto. A continuación, se presenta la matriz que representa el grado de peligrosidad del riesgo una vez que se ha multiplicado la probabilidad por el impacto.

Tabla 39. Matriz de Escala de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto

Probabilidad	Muy Bajo 0.5	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
----------------	--------------------	-------------

Fuente: Recuperado de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

4.10.3. Identificación de los Riesgos

Identificar los riesgos permite determinar aquellos que puedan afectar el proyecto y luego documentar sus características con la finalidad de determinar disparadores, responsables, estrategias, reservas, urgencia, cuando se podría presentar y otras características del riesgo que ayudan a definir cómo gestionarlo. La identificación de los diferentes riesgos, así como su descripción y tipo, se visualizan en el cuadro inmediato.

Tabla 40. Identificación de los Riesgos

Código	Causas	Descripción del Riesgo
001	Conflicto con los Proveedores	La extensión de negociaciones con los proveedores por disparidad de criterios y condiciones para su contratación podría comprometer potencialmente el ritmo de las adquisiciones, impactando directamente en el cronograma estipulado.
002	Retardo en los trabajos de fabricación	Demoras en la finalización de los trabajos de fabricación del stand pueden conducir a la no concreción del proyecto
003	Conflicto con los contratistas	Disparidad de criterios con los contratistas podrían extender el tiempo y condiciones de las negociaciones lo que comprometería potencialmente el ritmo de las adecuaciones de la fabricación del stand.
004	Falta de disponibilidad de los recursos financieros aprobados	La no oportuna disponibilidad de los recursos financieros aprobados podría comprometer los gastos destinados a las diferentes etapas del proyecto lo que puede resultar en la no realización de dicho proyecto.
005	Estrategia poco efectiva en la selección de contratistas	Una estrategia poco efectiva en la selección de contratistas pudiese conducir a una inoportuna o inadecuada respuesta a los servicios demandados, condicionando las opciones a considerar para contrataciones y pudiendo comprometer el cronograma estipulado.
006	Proveedores no cuentan con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores	El no contar con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores para las licencias y recursos necesarios impactaría los tiempos y costos del proyecto ya que se tendría que buscar otros proveedores o productos que cuenten con las certificaciones adecuadas.
007	Ausencia de personal idóneo para el diseño del stand	La ausencia de personal idóneo para el diseño del stand podría producir una insatisfactoria adecuación del producto, lo que puede impactar directamente en la eficacia de las subsiguientes etapas.
008	Falta de control en la fabricación y contratación	La falta de control en la etapa de fabricación y contratación podría comprometer la calidad y oportunidad en la entrega del producto final.
009	Dificultad de acceso a las áreas de levantamiento del stand	Dificultades de acceso o disponibilidad de los espacios de levantamiento del stand podrían complicar el oportuno y adecuado levantamiento del mismo, lo que puede conducir a la insatisfacción del cliente final.
Código	Causas	Descripción del Riesgo

010	Conflictos en la coordinación entre los involucrados	Dificultades de coordinación entre los involucrados podría provocar problemas en las pautas de desarrollo del proyecto; lo que impactaría el cumplimiento de los objetivos trazados.
011	Conflictos en la disponibilidad de los recursos requeridos	Conflictos de disponibilidad de recursos requeridos pudiesen producir un inefectivo levantamiento y puesta en marcha del evento; resultando en una disminución de la eficacia esperada y un incremento de los costos incurridos.
012	Comunicación no oportuna con los organizadores del evento	Dificultades en la adecuada y oportuna comunicación con los organizadores, podría provocar dificultades para el levantamiento del stand, lo que puede comprometer la oportuna entrega al cliente final.
013	Irregularidades en producción de la documentación de referencia	Si los procedimientos nuevos creados o los actualizados no son comprendidos correctamente por los involucrados, se podrían presentar problemas de interpretación de los mismos, lo que puede dificultar la realización de las necesarias tareas finales del evento.
014	Eventos naturales inesperados	De ocurrir situaciones de origen natural de tal magnitud que impidan el oportuno y adecuado levantamiento del stand, podrían impedir la concreción de los objetivos del proyecto.
015	Accidentes personales en los involucrados	De suceder situaciones imprevistas de naturaleza personal que impidan la oportuna participación en las tareas del proyecto, se pudiese comprometer la concreción de los objetivos establecidos.

Fuente: autoría propia.

4.10.4. Análisis cualitativo de riesgos

Luego de obtener los criterios cualitativos, se puede seguidamente implementar las acciones de respuesta, por lo que en el cuadro siguiente se reúne el análisis cualitativo y las acciones de respuesta de cada riesgo del proyecto. Hay que considerar, que en la construcción de la matriz, el tipo de riesgo se determinó con base en los puntajes de rango elaborados en la Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto.

Tabla 41|. Análisis cualitativo y planificación de respuestas de riesgos.

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de Contingencia	Responsable	Probabilidad Post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
001	Conflicto con los Proveedores	La extensión de negociaciones con los proveedores por disparidad de criterios y condiciones para su contratación podría comprometer potencialmente el ritmo de las adquisiciones, impactando directamente en el cronograma estipulado.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Evitar	Programar la negociación con los proveedores en forma oportuna y detallada; con su control respectivo.	Incluir en el plan de gestión de adquisiciones el historial de negociaciones de la cartera de proveedores disponible.	Director de compras y administración	0.1	0.05	0.01
002	Retardo en los trabajos de fabricación	Demoras en la finalización de los trabajos de fabricación del stand pueden conducir a la no concreción del proyecto	0.1	0.4	0.4	Bajo	Mitigar	Planificar el monitoreo oportuno de los trabajos, tareas y adquisiciones directamente involucradas en los trabajos de fabricación	Incluir las labores de monitoreo y diseñar formatos de control relacionados al avance de los trabajos de fabricación.	Director de producción Director del Proyecto	0.1	0.1	0.01
003	Conflicto con los contratistas	Disparidad de criterios con los contratistas podrían extender el tiempo y condiciones de las negociaciones lo que comprometería potencialmente el ritmo de las adecuaciones de la fabricación del stand.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Evitar	Planificar la negociación oportuna y detallada con los contratistas	Incluir en el plan de gestión de adquisiciones el historial de negociaciones con la cartera de contratistas disponible	Director de compras y administración	0.1	0.1	0.01

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de Contingencia	Responsable	Probabilidad Post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
005	Estrategia poco efectiva en la selección de contratistas	Una estrategia poco efectiva en la selección de contratistas pudiese conducir a una inoportuna o inadecuada respuesta a los servicios demandados, condicionando las opciones a considerar para contrataciones y pudiendo comprometer el cronograma estipulado.	0.1	0.2	0.02	Bajo	Mitigar	Planificar la evaluación oportuna y cuidadosa de los contratistas	Incluir en el plan de gestión de adquisiciones la detallada revisión del historial de negociaciones con la cartera de contratistas disponibles	Director del proyecto Director de compras y administración	0.1	0.1	0.01
006	Proveedores no cuentan con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores	El no contar con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores para las licencias y recursos necesarios impactaría los tiempos y costos del proyecto ya que se tendría que buscar otros proveedores o productos que cuenten con las certificaciones adecuadas.	0.1	0.3	0.03	Bajo	Evitar	Condensar información oportuna y veraz referente a las certificaciones de los proveedores de recursos	Contemplar en el plan de gestión de adquisiciones el manejo de una cartera amplia de proveedores de trayectoria comercial con la organización.	Director de compras y administración	0.1	0.05	0.01

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de Contingencia	Responsable	Probabilidad Post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
008	Falta de control en la fabricación y contratación	La falta de control en la etapa de fabricación y contratación podría comprometer la calidad y oportunidad en la entrega del producto final.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Mitigar	Contemplar monitoreo y control oportuno de la fabricación y contratación	Incluir en el plan de gestión de adquisiciones formatos y métodos de monitoreo de la fabricación y contrataciones vinculadas al proyecto.	Director del Proyecto Director de compras y administración	0.1	0.2	0.02
009	Dificultad de acceso a las áreas de levantamiento del stand	Dificultades de acceso o disponibilidad de los espacios de levantamiento del stand podrían complicar el oportuno y adecuado levantamiento del mismo, lo que puede conducir a la insatisfacción del cliente final.	0.7	0.4	0.28	Alto	Evitar	Aseguramiento oportuno de disponibilidad de acceso a las áreas de levantamiento del stand	Incluir en el plan de gestión de recursos las tareas de aseguramiento de la disponibilidad de acceso a las áreas de levantamiento del stand	Director del Proyecto	0.3	0.2	0.06
010	Conflictos en la coordinación entre los involucrados	Dificultades de coordinación entre los involucrados podría provocar problemas en las pautas de desarrollo del proyecto; lo que impactaría el cumplimiento de los objetivos trazados.	0.5	0.2	0.10	Moderado	Mitigar	Incluir en el cronograma una jornada de ajuste de los canales de comunicación entre los involucrados.	Esta modificación debe ser incluida en el cronograma de tal forma de no afectar los tiempos estipulados para el proyecto	Director del Proyecto	0.3	0.1	0.03

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de Contingencia	Responsable	Probabilidad Post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
011	Conflictos en la disponibilidad de los recursos requeridos	Conflictos de disponibilidad de recursos requeridos pudiesen producir un inefectivo levantamiento y puesta en marcha del evento; resultando en una disminución de la eficacia esperada y un incremento de los costos incurridos.	0.3	0.4	0.12	Moderado	Evitar	Planificar cuidadosamente la recepción de los recursos requeridos para la realización del proyecto	Incluir en el plan de gestión de recursos la planificación detallada de la de la recepción de los recursos necesarios.	Director del Proyecto Director de producción	0.1	0.2	0.02
012	Comunicación no oportuna con los organizadores del evento	Dificultades en la adecuada y oportuna comunicación con los organizadores, podría provocar dificultades para el levantamiento del stand, lo que puede comprometer la oportuna entrega al cliente final.	0.5	0.8	0.40	Alto	Evitar	Realizar oportunos contactos con los organizadores del evento para asegurar la disponibilidad tanto de áreas como de recursos relacionadas al levantamiento del stand	Incluir en el plan de gestión de recursos y en el de comunicaciones lineamientos de aseguramiento de los recursos necesarios.	Director del Proyecto	0.3	0.2	0.06
013	Irregularidades en producción de la documentación de referencia	Si los procedimientos nuevos creados o los actualizados no son comprendidos correctamente por los involucrados, se podrían presentar problemas de interpretación de los mismos, lo que puede dificultar la realización de las necesarias tareas finales del evento.	0.1	0.3	0.03	Bajo	Mitigar	Plan de Monitoreo y revisión de la documentación generada	Establecimiento de controles de validación sobre los documentos generados y su relevancia	Director del Proyecto	0.1	0.05	0.01

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de Contingencia	Responsable	Probabilidad Post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
014	Eventos naturales inesperados	De ocurrir situaciones de origen natural de tal magnitud que impidan el oportuno y adecuado levantamiento del stand, podrían impedir la concreción de los objetivos del proyecto.	0.5	0.4	0.20	Alto	Aceptar	Considerar estrategias y recursos alternativos para el levantamiento y funcionamiento del stand	Someter a consideración colectiva (reuniones, tormenta de ideas) la planificación de acciones de emergencia ante eventualidades de origen natural	Director del Proyecto	0.5	0.2	0.10
015	Accidentes personales en los involucrados	De suceder situaciones imprevistas de naturaleza personal que impidan la oportuna participación en las tareas del proyecto, se pudiese comprometer la concreción de los objetivos establecidos.	0.5	0.4	0.20	Alto	Escalar	Incluir partida de reserva de gestión para posible contratación de personal de emergencia	Esta reserva será del 15% y el presupuesto del proyecto es aprobada por el Gerente de la Empresa. Se diseña un protocolo para el uso de esta reserva.	Director del Proyecto	0.5	0.1	0.05

Fuente: autoría propia.

4.10.5. Monitoreo y control de riesgos

El manejo de los riesgos para el presente proyecto, está condicionado en función de tres situaciones esenciales: en primer término, el corto tiempo destinado a la realización del trabajo; esto implica que las situaciones indeseables deben ser manejadas de forma tal que no produzcan grandes alteraciones en el cronograma establecido; de allí que cobra protagónico papel el monitoreo que sobre los resultados parciales y evolución de las tareas debe realizarse.

En segundo lugar, existe una necesaria interdependencia entre todos los elementos conceptuales y operativos involucrados en el desarrollo del proyecto, por lo que la ocurrencia de un problema debe ser atendida en procura de mantener vigente y aplicable todo el plan de integración.

En tercer término, el Director de proyecto y su equipo deben asumirse con una independencia funcional de MAGNIFICA SAS, pero necesariamente orientados a la satisfacción de los requerimientos del evento. Además, el hecho que la calidad del proyecto sea considerada en función del producto y no del proyecto permite que las evaluaciones sean sobre los resultados de las etapas de fabricación y contratación y en la del desarrollo del evento. Así mismo, la información obtenida en la investigación ex antes sobre la factibilidad económica, jurídica y tecnológica terminan siendo marcos de referencia para las acciones y soluciones que el equipo de desarrollo debe atender para concretar la realización del plan trazado.

Partiendo de este contexto, necesario es puntualizar que como el origen identificado para los riesgos mayormente está relacionado a la dinámica de trabajo de la fabricación del stand y realización del evento, el adecuado y oportuno desarrollo del proyecto solo será posible si se instrumentan formas de una adecuada validación de los resultados parciales y una oportuna implementación de ajustes o cambios en los trabajos y acciones operativas que se llevan a cabo. Al considerar la terminación del plan, destaca la ineludible concreción de la satisfacción del cliente, por lo las etapas finales del proyecto harán posible las acciones vinculadas a la reunión de Retroalimentación y el estudio de lecciones aprendidas correspondiente.

Luego, los objetivos particulares de este subproceso serán:

- Monitorear y determinar si las presunciones del proyecto aún son válidas.
- Revisar y determinar si el plan de respuesta a los riesgos se ha implementado según su planificación.
- Revisar la correcta ejecución de las respuestas/acciones a los riesgos mientras se evalúa su efectividad y eficiencia y determinar si es necesario plantear modificaciones en las mismas.
- Monitorear la calificación de los riesgos denominados y los que se encuentran en la lista de supervisión, identificando y registrando los cambios en probabilidad e impacto.
- Identificar, analizar nuevos riesgos y planificar la respuesta a los mismos.
- Realizar el seguimiento de los riesgos persistentes.
- Realizar el seguimiento de las condiciones que disparan los planes para contingencias.
- Controlar los recursos asignados al plan de respuesta y estimación de los beneficios logrados.
- Generar un reporte en el cual se consolide la información relevante para la gerencia del proyecto y para el cliente.

4.11. Gestión de las adquisiciones del proyecto

Durante la ejecución del proyecto, el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse mejor, comprando o adquiriendo productos y/o servicios fuera de la organización del proyecto y qué necesidades del mismo pueden ser satisfechas por el propio equipo. Este proceso implica considerar si es conveniente adquirir, qué y cuánto adquirir, así cómo y cuándo hacerlo.

4.11.1. Estrategia de las Adquisiciones

Se identifica como una etapa previa a la emisión de cualquier orden de compra, un proceso de negociación y cotización; típicamente realizado entre expertos y responsables del área específica de uso de lo adquirido y representantes de la unidad administrativa de la empresa. Así, para el presente proyecto se asume toda compra bajo la condición de pago

contra entrega, ya que esencialmente se adquieren materiales para la fabricación, montaje y desmontaje del stand ferrial.

Igualmente, se debe tomar en cuenta los supuestos considerados en la planificación de la gestión de las adquisiciones, para aclarar bajo qué aspectos se definen las acciones y cuáles son las principales. Para el presente trabajo, los supuestos implican en primer lugar la disponibilidad de los recursos financieros requeridos para las adquisiciones que necesita el stand, además el hecho que no se violentará de forma alguna las normativas de funcionamiento internas ni las regulaciones que sirven de marco de referencia para la compra de recursos.

En relación a las restricciones, las adquisiciones están sujetas al cronograma estipulado, en donde inicialmente se considera como fecha límite para finalizar la implementación del proyecto el 13 de septiembre del 2019, atendiendo al presupuesto estipulado para el trabajo. Del mismo modo, otra de las restricciones constituye el hecho que la adquisición de los materiales necesarios debe cumplir con los estándares aceptados.

De igual forma, se considera como modalidad única de las adquisiciones para el proyecto actual la compra natural y directa. Así, las ideas de alquiler y leasing no aplican para el tipo de negociación establecida en el presente proyecto. A continuación, se visualiza la propuesta de matriz de adquisiciones en la tabla inmediata.

Tabla. 42. Matriz de Adquisiciones

Descripción de Tarea	Código EDT vinculado	Tarea	Resultados esperados	Responsables de ejecución
Recepción de cotizaciones	SF-2019-005-3.1	Planificación de adquisiciones	Generación de un bien	Director de compras y administración
Aprobación de compra	SF-2019-005-3.1	Planificación de adquisiciones	Generación de un bien	Director de compras y administración
Recepción de recursos financieros	SF-2019-005-1	Entrega anticipo	Generación de un bien	Director de compras y administración
Definición de especificaciones de adquisiciones	SF-2019-005-2	Análisis planos técnicos	Generación de un bien	Director de producción
Evaluación de ofertas	SF-2019-005-3.1	Planificación de adquisiciones	Generación de un servicio	Director de compras y administración
Adjudicación de contrato	SF-2019-005-3.2	Realización de adquisiciones	Generación de un servicio	Director de compras y administración
Administración de contrato	SF-2019-005-4	Contratación técnica	Generación de un servicio	Director de compras y administración

Descripción de Tarea	Código EDT vinculado	Tarea	Resultados esperados	Responsables de ejecución
Cierre de contrato	SF-2019-005-8	Reunión preproducción de montaje	Generación de un servicio	Director de compras y administración
Realización de compra materiales/equipos	SF-2019-005-3.2	Realización de adquisiciones	Generación de un bien	Director de compras y administración
Recepción de materiales/equipos	SF-2019-005-4	Contratación Técnica	Generación de un bien	Director de producción
Contratación de servicios adicionales	SF-2019-005-6	Contratación Catering	Generación de un servicio	Director de compras y administración
Compra de materiales de limpieza para el stand	SF-2019-005-3.2	Realización de Adquisiciones	Generación de un bien	Director de compras y administración

Fuente: autoría propia.

4.11.2. Roles y responsabilidades en la gestión de adquisiciones

De igual manera, es necesario especificar los roles y responsabilidades en las principales labores de la gestión de adquisiciones, tal como se visualiza en la tabla siguiente.

Tabla 43. Roles y Responsabilidades - Gestión de Adquisiciones

Descripción de Labor de Adquisiciones	Rol y Responsable		
	Director de Proyecto	Director de compras y administración	Director de producción
Recepción de cotizaciones	Informado	Responsable	Informado
Aprobación de compra	Informado	Responsable	Consultado
Recepción de recursos financieros	Informado	Responsable	Informado
Definición de especificaciones de adquisiciones	Consultado	Informado	Responsable
Evaluación de ofertas	Consultado	Responsable	Informado
Adjudicación de contrato	Consultado	Responsable	Informado
Administración de contrato	Consultado	Responsable	Informado
Cierre de contrato	Consultado	Responsable	Informado
Realización de Compra	Consultado	Responsable	Informado
Recepción de materiales/equipos	Consultado	Informado	Responsable

Fuente: autoría propia.

4.11.3. Matriz multicriterio para la evaluación de ofertas

Los criterios para la evaluación de ofertas con sus respectivas ponderaciones y procedimientos pueden parecer una tarea esencialmente subjetiva, en una primera consideración, más en razón de realizar una gerencia del proyecto con enfoque científico; válido entonces es enumerar las pautas principales de procedimiento para su uso en el presente proyecto, de tal manera de escoger finalmente entre los oferentes de productos y servicios. Así, considerando su relevancia relativa:

Calidad: Entendida como la adecuación y/o apego a las características y especificaciones requeridas para los insumos y servicios del proyecto. Por encima de cualquier consideración se debe garantizar que todo lo negociado cumpla con los estándares de forma y funcionalidad del proyecto.

Costo: El valor de lo contratado o adquirido debe procurar no exceder las partidas estimadas, conservando la natural orientación a la economía siempre y cuando no signifique el sacrificio de otro de los criterios a aplicar.

Tiempo de Entrega/Realización: La evaluación de los tiempos de entrega se realiza previo a la contratación, de tal manera de verificar la información sobre las fechas de entrega para planificar los pedidos de suministros y poder medir lo ofrecido en la oferta del proveedor y comparar con los demás.

Prestigio: Entendido como la caracterización que se puede hacer de la trayectoria de los oferentes en razón en primer lugar del tiempo que tienen realizando trabajos similares o suministrando los insumos objeto de adquisición, así como también tomando en cuenta la participación verificable en vinculación a proyectos similares o equivalentes al presente y por último la vinculación comercial previa con los organizadores o responsables del proyecto. Así, el prestigio en el presente trabajo se mide tomando en cuenta la información histórica de la trayectoria y experiencias comerciales previas de los proveedores involucrados.

Por lo tanto, estos 4 criterios permiten construir una referencia tabular para la evaluación; así, una vez revisadas todas las ofertas vinculadas a los posibles proveedores, se podrá seleccionar aquella que obtenga el mayor valor Total Acumulado; tal como se visualiza en el cuadro siguiente.

Tabla 44. Matriz Multicriterio

Criterio	Puntuación Vinculada	Porcentaje Vinculado	Total Acumulado
Calidad	Del 1 al 10	40 %	40
Costo	Del 1 al 10	15%	55
Tiempo de Entrega/Realización	Del 1 al 5	40%	95
Prestigio	Del 1 al 5	5%	100
Total Acumulado Obtenido			100%

Fuente: Autoría Propia.

La asignación de los porcentajes vinculados a cada criterio responde a la relevancia que cada aspecto tiene implicado sobre la adquisición, ya que los aspectos clave para la selección de una oferta debe ser la calidad ofrecida y el tiempo de entrega a los cuales se les asigna un peso relativo igual entre ellos y claramente superior a los otros dos aspectos. Así, el total acumulado obtenido en la evaluación de cada oferta permitirá la evaluación y selección de proveedores a contratar para cada adquisición.

4.11.4. Procedimiento para la administración, comunicación del avance del contrato y del cierre del mismo

La administración del proceso de adquisiciones demanda el establecimiento de pautas claras de control sobre la ejecución de trabajos contratados o la entrega de productos adquiridos. La periodicidad de evaluaciones de conformidad dependerá de la naturaleza de cada contrato y de la duración de los mismos. Para las tareas vinculadas con los trabajos de fabricación, se estima un período de 19 días durante los cuales se deben concretar las entregas de la mayoría de las adquisiciones y servicios, salvedad que aplica para los servicios de catering que se espera ocurran durante la realización del expo feria.

Igualmente, en relación a la comunicación del avance del contrato; en este punto el control que se ejerza constituye la acción más importante. En efecto, el control de la ejecución del contrato supone la designación de al menos un responsable de ese monitoreo que informe a la Dirección de compras y administración, con capacidad de gestión y administración de los recursos financieros y logísticos requeridos, con autoridad para realizar tanto negociaciones como reclamos y la aplicación de puntos de control sobre el proceso; que en el caso del presente plan el responsable es el Director de proyecto.

Sobre el monitoreo, se va señalando el avance de la obra en determinada fecha o tiempo, además el atraso también se puede representar por medio de porcentaje avanzado y

por realizar. Se puede tomar también la fecha de inicio, duración del trabajo y fecha límite de terminación. En cuanto a costos se refiere, se pueden incluir cifras para saber cuánto se ha gastado con el volumen realizado, así como cuánto falta por realizar y por costear. En este aspecto, es importante la especificación de garantías y sanciones a las que pudiera haber lugar para la aceptación de los términos de contrato, ya que el resguardo del fiel cumplimiento del mismo debe ser asegurado.

De la misma forma, en esta etapa se deben tomar en cuenta aspectos como la modificación de plazos, manejo de reclamos, posibles reemplazos de los involucrados, así como también la necesidad de contratos adicionales con los proveedores y la documentación oportuna del progreso de los trabajos involucrados o recepción de los productos adquiridos. Para todas estas labores, resulta vital la información oportuna de las acciones requeridas para su pertinente evaluación o modificación en caso de ser necesario.

En resumen, en esta etapa, hay que tomar en cuenta el informe del rendimiento del contrato, supervisando el costo, cronograma y rendimiento técnico del contratista; además de realizar el control de calidad del objeto del contrato asegurando así que esté conforme a los requerimientos del contratante.

Por último, para la conclusión o cierre efectivo del contrato es preciso también realizar la evaluación de los objetivos específicos de cada tarea, según la distribución funcional de las mismas; para ello se considera el uso del formato incluido como Anexo 6.

4.11.5. Monitoreo y control de las adquisiciones

En relación con el control de cambios; en la solicitud de compra y/o adquisición de los materiales para el presente proyecto y de acuerdo a la figura siguiente, se evidencia cómo de ocurrir recepción de materiales y/o equipos que no satisfagan lo esperado bajo los criterios de tiempo de entrega o calidad de lo recibido, podrá replanificarse las labores y los plazos de trabajo para no comprometer los parámetros establecidos para el proyecto, tal como se visualiza a continuación.

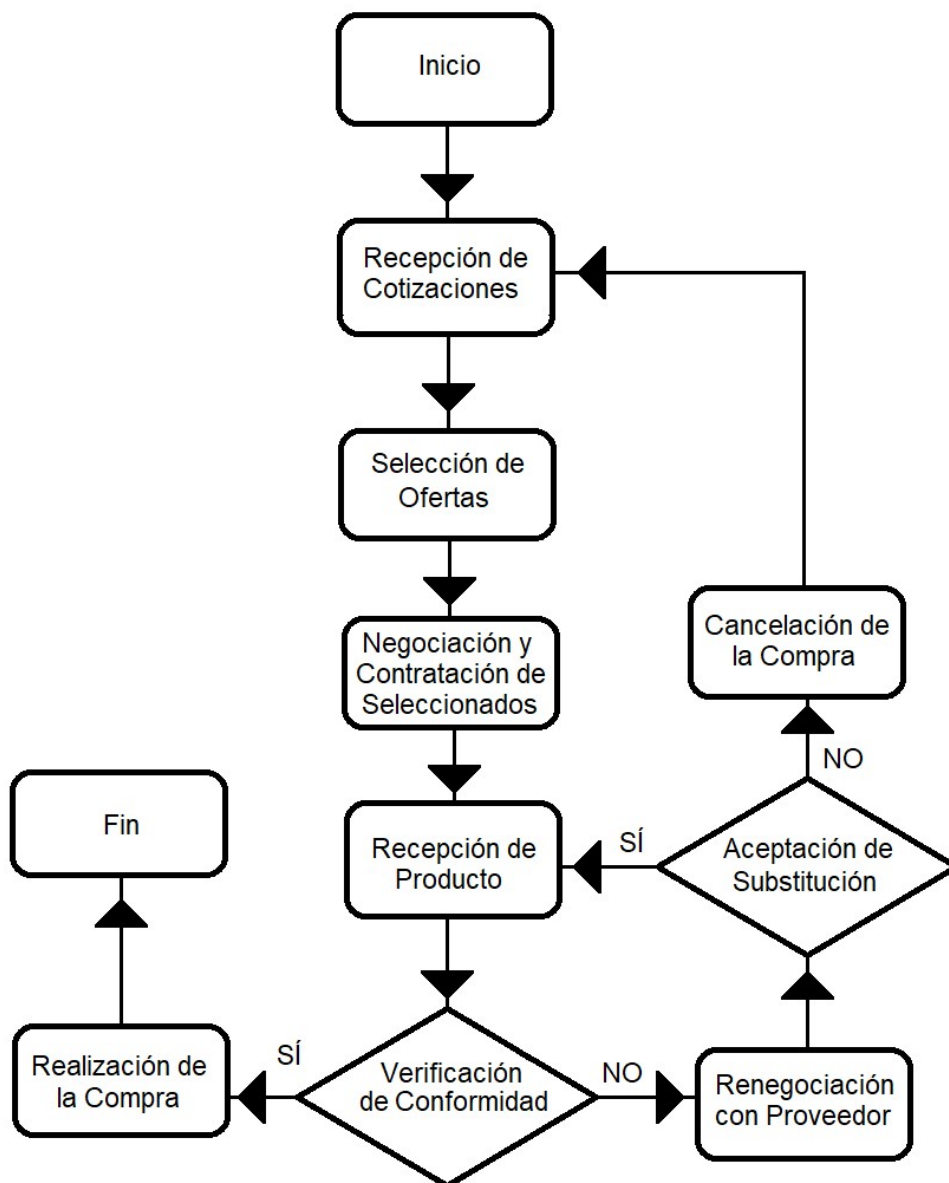


Figura 18. Flujo de solicitud de compra o adquisición de producto o servicio.
Autoría propia.

Igualmente, la administración del proceso de adquisiciones demanda el establecimiento de pautas claras de control sobre la ejecución de trabajos contratados o la entrega de productos adquiridos. La periodicidad de evaluaciones de conformidad dependerá de la naturaleza de cada contrato y de la duración de los mismos. Para el caso particular de las tareas de realización de adquisiciones y de construcción del stand, partiendo de reconocer que en el cronograma estas actividades tienen una duración estimada de 6 y 10 días respectivamente, resulta oportuno establecer 2 evaluaciones de

avance de los trabajos los días 12-08-19 y 18-08-19 y una de revisión final de conformidad para el día 21-08-19.

Igualmente, en relación a la comunicación del avance del contrato; en este aspecto el control que se ejerza constituye el punto más importante. En efecto, el control de la ejecución del contrato supone la designación de al menos un responsable de ese monitoreo que informe a la Gerencia, con capacidad de gestión y administración de los recursos financieros y logísticos requeridos, con autoridad para realizar negociaciones y reclamos y la aplicación de acciones de control sobre el proceso; que en el caso del presente trabajo el responsable es el Director de Proyecto.

Sobre el monitoreo, se va señalando el avance de los trabajos en determinada fecha o tiempo, además el atraso también se puede interpretar por medio de porcentaje avanzado y por realizar. Se puede tomar también la fecha de inicio, duración del trabajo y fecha límite de terminación. En cuanto a costos se refiere, se pueden incluir cifras para saber cuánto se ha gastado con el volumen de trabajo realizado, así como cuánto falta por realizar y por gastar. En este aspecto, es importante la especificación de garantías y sanciones a las que pudiera haber lugar para la aceptación de los términos de contrato, ya que el resguardo del fiel cumplimiento del mismo debe ser asegurado.

De la misma forma, en este proceso se deben tomar en cuenta aspectos como la modificación de plazos, manejo de reclamos, posibles reemplazos de contratistas, así como también la necesidad de contratos adicionales con los proveedores y la documentación oportuna del progreso de los trabajos involucrados o recepción de los productos adquiridos. Para todas estas labores resulta vital la información oportuna de las acciones requeridas, para su pertinente evaluación o modificación en caso de ser necesario.

En resumen, en este proceso, hay que tomar en cuenta la relación del rendimiento del contrato, observando el costo, cronograma y rendimiento técnico del contratista; además de realizar el control de calidad del objeto del contrato, asegurando así que esté conforme a los requerimientos de lo convenido.

4.11.6. Formatos relacionados a la documentación utilizada para el monitoreo y control de contratos

Planificación de puntos de control: Establecimiento de las pautas de monitoreo eventual a que pudiera ser objeto el avance o cumplimiento del contrato en el tiempo disponible para ello. Se visualiza en la tabla siguiente.

Tabla 45. Planificación de puntos de control de adquisiciones

Empresa			
Servicio Contratado			
Inicio		Fin	
Puntos de Control			
Fecha	Objeto de Evaluación		Evaluador

Fuente: autoría propia.

Formato de Avance de Contrato: Relación puntual cuantitativa de la evolución verificada en los momentos de evaluación. Se visualiza en la tabla siguiente.

Tabla. 46. Formato de Avance de Contrato

Empresa			
Servicio Contratado			
Proveedor			
Responsable del Control		Fecha del Reporte	
Objetivo		% Esperado	% Verificado

Fuente: autoría propia.

Reporte de Inspección: Reseña sobre elementos de naturaleza cualitativa destacados de observaciones sobre el progreso del contrato. En este informe, el seguimiento es fundamental para la acción correctiva. Si el informe se redacta con una buena estructura, se puede utilizar como una herramienta de gestión para la actividad de seguimiento.

En este sentido, las discusiones ayudan al responsable a comprender los problemas, tanto agudos como crónicos, y a desarrollar las mejores soluciones. Así, documentar

acciones y fechas en este tipo de informe es importante para ayudar a prevenir problemas repetitivos. Se visualiza en el cuadro siguiente.

Tabla 47. Reporte de Inspección (Adquisiciones)

Nombre Empresa			
Servicio Contratado			
Proveedor			
Responsable de Evaluaciones		Fecha del Informe	
Relación de Objetivos Alcanzados			
Obligación		Resultado	

Fuente: autoría propia.

Formato para Reclamos u Observaciones: Relación de observaciones, objeciones o disconformidades puntuales sobre la evolución o realización de lo contratado. Se visualiza en la tabla siguiente.

Tabla 48. Formato para Reclamos u Observaciones (Adquisiciones)

Nombre Empresa			
Servicio Contratado			
Proveedor			
Reclamo u Observación			
Resultado u Opciones			
Responsable de reporte		Fecha	

Fuente: autoría propia.

Formato para Cierre del Contrato: Relación de finiquito, tras el correcto cumplimiento de las partes o la explícita descarga de responsabilidades por su anulación. Se muestra en la tabla 49.

Tabla 49. Cierre del Contrato

CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO

Empresa

Objeto:
 Contratista:

 Plazo Inicial del Contrato:
 Valor Inicial del Contrato:
 Supervisor del Contrato:
 Fecha de Suscripción:
 Fecha de Inicio:
 Términos de cierre de contrato:
 Fecha de Terminación:
 Plazo Final del Contrato:
 Valor Final del Contrato:

CONDICIONES DE LAS GARANTÍAS

Clase de Garantía:	
Póliza No.:	
Aseguradora:	

Fuente: autoría propia.

4.11.7. Cerrar las adquisiciones

Para la conclusión o cierre efectivo del contrato de adquisición es preciso determinar los criterios a cubrir para considerar eficazmente realizada la adquisición o el contrato y las condiciones de garantía, así como los cambios al alcance del proyecto que pueden generar cambios al contrato o su cierre prematuro. Del mismo modo, deben considerarse las opciones a considerar de no alcanzarse las metas perseguidas ya que la realización de contratos o adquisiciones alternativas o sustitutas, con todo lo indeseable que puedan resultar, no deben descartarse como convenientes.

4.12. Realizar las tareas de conceptualización relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 con la finalidad de perfilar las ideas esenciales adecuadas

En esta etapa se considerará en primer lugar el tipo de feria, su duración y el target; para perfilar las bases conceptuales del stand será necesario partir de identificar la naturaleza de los productos o servicios ofrecidos porque allí es que se inicia una clara delimitación de los aspectos a cuidar como elementos clave; de allí surgen los objetivos que persigue el cliente al acudir a la exposición, pasan luego a tener relevancia la duración del evento y la cobertura que se persigue alcanzar.

Estableciendo ese marco de referencia, se realizará en consecuencia una tormenta de ideas con el propósito de aprovechar en lo posible las diferentes ópticas y bases de conocimientos de los involucrados. De esa confrontación constructiva, surgirá el brief o resumen pertinente, en donde tras la depuración de rigor, quedan sintetizados los conceptos esenciales del stand.

En relación a la definición de servicios ofrecidos para el proyecto por el equipo de desarrollo; en base a los resultados de la tormenta de ideas, se establecerán las pautas operativas de interacción entre el personal de MAGNIFICA SAS y el equipo de desarrollo del proyecto en atención a las áreas o tareas específicas de mayor competencia para cada caso, con miras de aprovechar de manera oportuna y eficiente los conocimientos y recursos disponibles.

4.13. Generar el diseño relativo al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 con el propósito de definir las características y funcionalidades necesarias

En esta etapa se definirán las características y funcionalidades del stand y los materiales y recursos. Así, tras haber concretado los conceptos clave para el stand, resultará el trabajo de hacer efectiva la operacionalización y distribución de éstos en el stand, lo cual es la tarea básica para el diseño porque implica tener respuestas sobre el qué mostrar y como mostrarlo, en primer término.

Así, atendiendo a la naturaleza del evento, al público objetivo y a la cobertura esperada, comienza a delinearse las características esenciales de la estructura y sus espacios. Posteriormente, resultará relevante el cuidado de las facilidades de acceso para los

encargados a los espacios del stand y las facilidades para su permanencia y habitabilidad, en función de reconocer la duración del evento.

En relación a los materiales y recursos, el trabajo de diseño derivará luego en el establecimiento de los materiales y recursos para la construcción del stand; estos aspectos serán atendidos tomando en cuenta los elementos clave y funcionales del diseño y los recursos previamente aprobados para la realización del proyecto. Esencialmente, para el caso presente resultará importante dar preferencia a materiales acrílicos y compactos antes de madera, metal y vidrio; situación que deriva también en particulares consideraciones sobre la seguridad de los encargados y del evento mismo.

En cuanto a los recursos, se suscitará una cuidadosa discusión referente a la conveniencia y costos asociados a la disponibilidad de plataformas móviles en la estructura y de presentaciones rotativas de productos. En el apartado específico de la tecnología, conservando la atención sobre los recursos aprobados para el proyecto, se considerará la opción de subcontratación o alquiler como alternativa válida, además de disponer de los recursos complementarios que posee MAGNIFICA SAS.

4.14. Realizar las tareas de fabricación para la creación y uso del stand para Expo feria 2019 procurando atender a las adquisiciones y construcción necesarias

En esta etapa se efectuará la selección de contratistas, el seguimiento y control durante la fabricación y la recepción y resguardo. Así, para las tareas de fabricación del stand, se realizará la revisión de la cartera de proveedores tradicionalmente utilizada por MAGNIFICA SAS, además de la base de datos o registro manejado por el Equipo de proyecto. Posteriormente, tras delinear los servicios requeridos, se recibirán y evaluarán las ofertas de los proveedores seleccionados que muestran interés.

Así, se negocian entonces los contratos respectivos y se establecen las pautas y oportunidades de seguimiento y control de la realización de los trabajos. En relación a los contratistas de servicios; resulta conveniente la consideración puntual de la oportunidad, duración y características de los servicios esperados, porque de ellos, más allá de la instalación, dependerá el adecuado funcionamiento del stand.

En cuanto al seguimiento y control, derivado de la contratación efectuada con los proveedores, la naturaleza crítica de cada trabajo encomendado y la ubicación de los

talleres o instalaciones; se establecerá un oportuno cronograma para las visitas de control, atendiendo a la pauta de distribución de tiempo inicialmente establecida para estos trabajos.

Igualmente, en relación a la recepción y resguardo de las piezas elaboradas; tras la conclusión de los trabajos de fabricación, se realizará la recepción y evaluación de las partes, para su conveniente almacenamiento y resguardo. Así, se pretende asegurar que todas las piezas y componentes del stand queden libres de daño y su fácil recuperación y traslado a las áreas de su montaje para el evento.

4.15. Realizar tareas de levantamiento correspondiente al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 para completar el trabajo definido en el plan

En esta etapa se realizará la recepción del área, el montaje y prueba y el acondicionamiento de servicios. En relación a la recepción de área, para el levantamiento o instalación del stand en el área asignada, será necesario cubrir el protocolo de negociación con los organizadores de la feria, además realizar el registro debido de los involucrados directos en la instalación del stand como de su posterior funcionamiento especificando personas, aliados comerciales, roles o responsabilidades. Luego de la certificación de conformidad por el área asignada, la disponibilidad de servicios y la condiciones para el levantamiento; se procederá a pasar a la actividad de la instalación del stand.

En cuanto al montaje y prueba, debe ocurrir según lo planificado con satisfactorio empleo de las guías disponibles, salvo pequeños detalles de funcionalidad sobre iluminación y visualización de algunos elementos que pudieran ser solventados en forma oportuna y sin complicaciones.

Finalmente, el acondicionamiento de servicios; una vez instalado el stand, se procederá a la instalación de los servicios adicionales (catering, iluminación, video y sonido), mismos que deben suceder de manera oportuna y sin inconvenientes. Así, el Equipo de Proyecto realizará la efectiva coordinación e integración de los recursos y servicios contratados con miras a realizar la efectiva entrega a satisfacción del cliente.

4.16. Monitorear y controlar el uso del stand durante la realización de la Expoferia 2019 con el propósito de registrar y asegurar el acceso y uso de los recursos

En esta etapa se efectuará el monitoreo de usos y accesos y la preparación de informes. En relación al monitoreo de usos y accesos, desde el momento en que el stand termine de ser instalado y acondicionado, comenzará la tarea de monitoreo y control sobre los accesos y usos y el oportuno registro de cualquier incidencia; vale la pena destacar que para esta actividad resultan fundamentales las listas de verificación y el apoyo de registro audiovisuales. En cuanto a la preparación de informes; luego de realizar el registro de las listas de chequeos, éstas se resumen y se interpreta la información para generar los informes respectivos, de tal manera de ofrecer los detalles relevantes de forma oportuna al cliente.

4.17. Gerenciar los procesos de desmontaje y cierre relativos al uso del stand en la Expoferia 2019 para terminar en forma adecuada el trabajo emprendido. Trabajos de desmontaje y entrega del área

En esta etapa se efectuó la facturación y liquidaciones de contratos. Así, una vez concluido el evento, correspondió las tareas de desmontaje del stand y limpieza de las áreas asignadas para que, tras la verificación del cabal cumplimiento de la normativa establecida, se obtuviera la certificación de paz y salvo por parte de los organizadores del evento ferial para avalar la adecuada utilización del área y su correspondiente liberación. De tal manera, para efectos administrativos, procedió entonces la liquidación de los contratos suscritos con terceros, y la facturación relativa al evento. Estas tareas tuvieron éxito gracias a la coordinación óptima entre el equipo de Proyectos y la dirección de compras y administración de MAGNIFICA SAS, en virtud de las implicaciones y pormenores de las mismas.

4.18. Registrar las lecciones aprendidas derivadas de la realización del proyecto con la finalidad de asimilar el beneficio logrado para trabajos posteriores

En esta etapa se realizan las tareas de feedback o retroalimentación, las lecciones aprendidas y el cierre del proyecto. De este modo, las tareas finales que implican reuniones entre la gerencia de MAGNIFICA SAS y la Dirección de Proyecto, dan lugar al aprovechamiento de las experiencias vividas para enriquecer la base de conocimientos

sobre las lecciones aprendidas y la retroalimentación. Así, se deja constancia de los resultados deseables e indeseables sucedidos durante el proyecto y la referencia formal documental sobre el trabajo cubierto, de tal forma de aprovecharlo para el beneficio en posteriores trabajos similares por parte de los involucrados.

En cuanto al cierre efectivo, la conclusión efectiva del proyecto; sucederá tras la verificación del cumplimiento de las etapas y objetivos planificados y las relativas evaluaciones y registros en documentos o entregables. Así, se espera llegar a la terminación exitosa y el finiquito del contrato perfilado a partir del Project Chárter. En efecto, la terminación del trabajo emprendido implicará dos situaciones vinculadas, por un lado la terminación del contrato formal de servicios para su desarrollo y por otro lado la entrega tanto de documentos y conclusiones como de recomendaciones vinculadas.

Desde este punto de vista, para esa primera instancia formal y contractual, debe disponerse del certificación de conformidad y/o acta de finiquito del contrato, soportadas las mismas con la documentación de avances, seguimiento y cambios, así como las referencias de evaluación de las etapas cubiertas durante el desarrollo del proyecto.

Luego, se procederá a presentar las conclusiones sobre la propuesta para la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación y desmontaje de un stand ferial para Expologística 2019 por agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA S.A, Medellín, Colombia; en este sentido recae en el Director de Proyecto la generación de observaciones y comentarios finales sobre lo realizado. De esta manera, se propone una plantilla para el cierre del proyecto (Ver Anexo 3) y así mismo, un certificado de conformidad visualizado en el Anexo 4.

5. CONCLUSIONES

En primer lugar, se puede identificar que es en la evolución de este complejo trabajo en donde se pueden realizar las valoraciones sobre su exitoso desarrollo tanto para la organización como para los individuos involucrados directamente; reconociendo tanto el apego a los conceptos y pautas originales, como los cambios y adaptaciones que durante el desarrollo hayan sido menester acometer. Así, el cumplimiento de las expectativas de los involucrados señala, además, una evidencia de éxito puntual y concreta.

Sobre el primer objetivo específico, la organización de las particularidades detectadas a través del diagnóstico resultó en el inicio ideal para todo el proyecto porque condujo a la identificación de los frentes de acción inmediatos en razón de sus potenciales aportes y efectos sobre el proyecto.

Ya al realizar la organización de los procesos se pudo identificar tanto a la secuenciación y dependencia funcional adecuada como a los recursos que estarían involucrados en cada etapa del desarrollo.

Al considerar los entregables, como evidencias y formas de control sobre el proyecto, se logró consolidar detalles relevantes de la documentación para las diferentes instancias y etapas del proyecto.

Ya al abordar la consideración sobre el cronograma, la adecuada distribución de las tareas y sus duraciones y holguras, en función de calendario ofreció al proyecto la base de organización necesaria para su oportuna concreción.

Como un derivado lógico en el proceso de dirección del proyecto, la estimación y planificación de los costos no sólo permitió la disponibilidad oportuna de recursos, sino también las tareas de control sobre lo presupuestado y ejecutado que demandó la empresa.

La calidad, como apartado esencial, fue abordada en función de los procesos y el proyecto como un todo; de allí que los controles para garantizar los niveles aceptables resultaron fundamentales a todas las instancias en donde fueron instrumentados.

Más allá del apartado de la dimensión puramente financiera, la planificación sobre la adquisición de recursos resultó fundamental para que la dinámica de desarrollo del proyecto fuese la adecuada y se alcanzaran los objetivos de manera oportuna.

Al considerar las comunicaciones y los flujos de información entre los involucrados y sus labores, terminó siendo fundamental la observancia de la planificación y normativas establecidas para ello; en razón de la diversidad de instancias involucradas y la crítica dependencia eventual de unas con otras.

Sobre la planificación de respuesta y manejo de riesgos durante el desarrollo del proyecto, justo es reconocer que termina siendo una ventaja indiscutible para la fluida ocurrencia de las tareas una vez que se ha iniciado el proyecto ya que minimiza de forma decisiva el costo asociado a consideraciones apresuradas o improvisaciones.

La oportuna planificación de adquisiciones garantizó la realización de las tareas al ritmo previsto, aún cuando pudiesen ocurrir resultados indeseables durante la fabricación y montaje del stand, porque ofreció un marco de referencia y opciones de acción claro y confiable.

La identificación y gestión de los involucrados cobró relevancia desde el inicio mismo del proyecto, hasta las tareas finales de documentación y terminación por haber establecido de manera clara y práctica los roles, responsabilidades y competencia de cada uno.

De forma general, la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje de Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A en Medellín, sólo ha sido posible gracias al interés y la efectiva participación coordinada de los diferentes actores empresariales involucrados, al cooperar de manera activa y efectiva con la Dirección y Equipo de proyecto. Esta oportunidad de sinergia se aprovechó gracias a la minuciosa planificación y cuidadoso monitoreo que ha sido objeto dicho emprendimiento. Siendo allí, donde la motivación y trabajo de todos los participantes terminó significando un elemento decisivo en la concreción de los objetivos del proyecto.

Cabe destacar la importancia y beneficios que genera lo aprendido para el profesional de administración de proyectos y para el personal especializado de MAGNÍFICA SAS; así como la exploración gradual que ha significado el cumplimiento de las tareas asumiendo el plan emprendido en una empresa como una realidad válida que permitió que las destrezas de planificación de proyectos bajo el enfoque PMI pudieran ser aprovechadas en un entorno de trabajo práctico.

Adicionalmente, la instalación, evento y clausura del stand ferial ocurrió de forma óptima al conseguir el uso de las debidas técnicas de conceptualización, diseño y fabricación relacionadas, bajo lineamientos aceptados; facilitando futuros proyectos similares al estar disponibles tanto materiales más versátiles y económicos como herramientas de diseño más eficaces. Así, al haber aprovechado tanto los recursos que la organización ya dispone como los contratados, se optimizó las labores de coordinación y planificación que fueron requeridas de realizarse contrataciones independientes y directas con los proveedores para los diferentes trabajos y servicios.

Justo también es, antes de finalizar este apartado, destacar la incidencia decisiva que resultó la oportuna gestión de los involucrados y de la calidad como elementos clave para el éxito del proyecto.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a MAGNIFICA SAS el cuidadoso registro de los resultados puntuales y generales de las tareas realizadas; entendiendo que cada proceso específico, administrativo, conceptual u operativo atendió a una planificación detallada y coherentemente relacionada.

Tanto los especialistas directamente involucrados de la firma MAGNIFICA SAS, como por el equipo de desarrollo del proyecto deben atender a que los resultados obtenidos y lecciones aprendidas ofrecen varias revisiones críticas de contraste entre lo planificado, lo enfrentado y lo alcanzado para la concreción del proyecto; de tal forma que dichos conocimientos puedan servir de base referencial para futuros emprendimientos similares.

Específicamente se sugiere a los directores de departamentos que realicen eventuales revisiones de los procesos, procedimientos, formatos y planes de planificación y desarrollo descritos en este estudio, para que puedan construir versiones mejoradas de los mismos, de acuerdo con las dinámicas y necesidades de la compañía.

Para los responsables de proyectos similares a nivel de directiva organizacional sobre las particularidades de adaptación de la gestión de alcance del proyecto para MAGNIFICA SAS deben considerar para trabajos futuros similares la potenciación de las pautas organizacionales a través de la creación de documentos formales de referencia para la distribución de funciones y responsabilidades relacionadas con las actividades destinadas a poner en funcionamiento un stand ferial.

De consideración de todos los interesados en el área de la planificación de proyectos, tras haber corroborado una vez más que las mejores prácticas en planificación de proyectos son clave para el éxito de cualquier emprendimiento, se propone la Guía para los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK (PMI, 2017), como una pauta para la coordinación de tareas que produzcan documentación provechosa, como estándares, plantillas y procedimientos para la administración de publicidad empresarial.

En relación al primer objetivo específico, el Director del Proyecto debe reconocer que la organización de las particularidades detectadas a través del diagnóstico resultó fundamental para que el inicio del proyecto se orientara a acciones concretas de optimización de los esfuerzos y empleo de los recursos.

De igual forma, el equipo de desarrollo estaría llamado a mantener como una clave del éxito a la organización de los procesos y la secuenciación y dependencia funcional manejada en el desarrollo.

Sobre los entregables, como evidencias y formas de control sobre la evolución del proyecto, se invita a todos los involucrados en instancias operativas y administrativas a su detallado estudio como materiales referenciales para emprendimientos similares en el futuro.

Sobre lo observado en el cronograma y su control, permite alentar al Director del Proyecto, tras el éxito conseguido, a mantener las pautas que le condujeron a la adecuada distribución lapsos tareas y estimación de duración de las tareas.

La relación directa entre la planificación y uso de los recursos financieros con las adquisiciones debe servir de pauta básica guía para emprendimientos similares, en cuanto a magnitud y complejidad, por venir.

Las implicaciones que se observaron sobre el aseguramiento de la calidad y el manejo de alcances y riesgos pueden servir para que los especialistas responsables de estos aspectos en MAGNIFICA SAS establezcan estándares de referencia válidos para proyectos similares; reconociendo que este tipo de servicio muy posiblemente será demandado en razón del éxito alcanzado y de su trayectoria y prestigio.

La efectividad en las comunicaciones y los flujos de información entre los involucrados y sus labores, desde los documentos referenciales puede orientar a los especialistas involucrados en el proyecto a fortalecer sus conocimientos sobre la formas de coordinación y registro; sin desmerecer su posible enriquecimiento posterior.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: editorial EPISTEME C.A., 2012. 6ª Edición.
- Buchtik, L. (2012). *Secretos para Dominar La Gestión de Riesgos en Proyectos: El enfoque más práctico para dirigir los riesgos del proyecto*. Project Management Institute Version Kindle.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de empresas*. México: McGraw Hill Interamericana.
- David, J. (2001). *Administración de proyectos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Eterovic, J. y Pagliari, G. (2012). *Metodología de análisis de riesgos informáticos*. Recuperado de Sitio web de CYTA: <http://www.cyta.com.ar/ta1001/v10n1a3.htm>.
- Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. (5º ed.). México: International Thomson Editores.
- Hernández Sampieri, F. y Baptista L. (2013). *Metodología de la investigación*. (5º ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- INTECO (2013). *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. (Primera edición). San José, Costa Rica: INTECO.
- ISO 9001 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos. Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. (2da Edición) Victoria, BC, Canadá.
- MAGNIFICA SAS (2019). *Manual de procedimientos y funciones internas*.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos*. PMBOK Guide, sexta edición. Newton Square, Pensilvania, EUA.
- Siles, R. y Mondelo, E. (2015). *Gestión de proyectos de desarrollo*. 4ta edición. INDES.
- Silvestrini, M. (2012). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*. San Juan: Recinto de Ponce Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Stanton, W. (2001). *Fundamentos de Marketing*. 11a edición. México: McGraw-Hill.

8. ANEXOS

Anexo 1. Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
24/06/2019	Conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación y desmontaje de un stand ferial para EXPOLOGÍSTICA 2019 por agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS para SUPPLA SA, Medellín, Colombia
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, cronograma, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos, adquisiciones e interesados	Sector: Privado Actividad: Servicios comerciales de publicidad
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Junio 24 de 2019	Septiembre 13 de 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Realizar una propuesta para la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación y desmontaje de un stand ferial para Expologística 2019 por agencia de publicidad MAGNÍFICA SAS, para SUPPLA S.A, Medellín, Colombia.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expologística 2019 por agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A. con la finalidad de permitir al cliente potenciar sus estrategias de mercadeo. 2. Especificar las tareas de planificación y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 para definir el curso de acción requerido 3. Realizar las tareas de conceptualización y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 con la finalidad de perfilar las ideas esenciales adecuadas. 4. Generar el diseño y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso 	

del stand para Expoferia 2019 con el propósito de definir las características y funcionalidades necesarias.

5. Realizar la fabricación y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 procurando atender a las adquisiciones y construcción necesarias.

6. Realizar el levantamiento y documentos anexos relativos al proyecto de la creación y uso del stand para Expoferia 2019 con la finalidad de completar el trabajo definido en el plan.

7. Monitorear y controlar el uso del stand y generar documentos anexos vinculados al uso de dicha estructura durante la realización de la Expoferia 2019 con el propósito de registrar el acceso y uso de los recursos.

8. Gerenciar los procesos de desmontaje y cierre relativos al proyecto y documentos anexos vinculados a la Expoferia 2019 para terminar en forma adecuada el trabajo emprendido.

9. Registrar las lecciones aprendidas derivadas de la realización del proyecto con la finalidad de asimilar el beneficio logrado para trabajos posteriores.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Al entender el carácter comercial de las agencias de publicidad, se debe señalar que las mismas son entidades que se encuentran en un mundo dinámico en donde hoy en día se presenta una alta incertidumbre; así que ocurre cada vez con mayor frecuencia que los efectos del marketing y la presencia de las marcas resulte esencial para procurar el logro de los objetivos trazados. Por consiguiente, se deben manejar herramientas y estrategias que de forma eficiente hagan posible garantizar el éxito conforme a la visión, misión y objetivos de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2011) comenta la relevancia de las estrategias de marketing para dar a conocer la marca buscando la fidelización del cliente mediante la comunicación corporativa, la publicidad y la debida participación de los interesados, de tal manera de generar un lazo emocional con el consumidor, a través de opciones como los eventos y stand feriales.

De acuerdo con lo anterior, resulta ineludible conforme con las prácticas orientadas a una gestión óptima, el uso de técnicas y conocimientos de planificación de proyectos para preparar un trabajo destinado a proyectar la marca del cliente entre el público objetivo. Así, los beneficios esperados derivarán de la utilización del enfoque de gestión de proyectos que potencie el aprovechamiento del esfuerzo y ofrezcan referencias y documentación a todos los involucrados, permitiendo además el óptimo uso de los recursos, permitan la adecuación de la administración de los procesos de lecciones aprendidas y mejore tanto la estimación como el cumplimiento de los tiempos estipulados.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es el documento completo del plan para la dirección del proyecto que facilitará la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expologística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A, Medellín, Colombia.

Cada etapa del proyecto producirá de forma natural los entregables del mismo, a saber:

- En relación al objetivo 1, se generará un documento contentivo del diagnóstico del proyecto y el documento inicial del proyecto con la finalidad de ilustrar las consideraciones hechas sobre los aspectos relacionados con lineamientos básicos, factibilidad y el informe FODA.
- En relación al objetivo 2, se producirá un plan para la dirección del proyecto con la finalidad de establecer las especificaciones de alcance, recursos, involucrados y tareas vinculadas.
- Atendiendo al objetivo 3, se presentará un documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto.
- En cuanto al objetivo 4, se generará un documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto, con la finalidad de atender los conceptos aprobados y de ilustrar las consideraciones relacionadas a calidad, riesgos y comunicaciones.
- En atención a los objetivos 5 y 6, se producirá un informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand con la finalidad de especificar los detalles vinculados tanto a las adquisiciones como contrataciones y al uso de los recursos técnicos y operativos
- En relación al objetivo 7, se generará un informe relativo al monitoreo y control del uso del stand durante el evento con la finalidad de estimar la adecuación del mismo a los requerimientos.
- Atendiendo al objetivo 8, se generará un informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento con la finalidad de detallar los aspectos vinculados a la entrega de paz y salvo y a la facturación.
- Finalmente para el objetivo 9, se producirá un informe de las lecciones aprendidas en el proyecto y de retroalimentación con la finalidad de servir de referencia formal para futuras iniciativas similares.

Supuestos

- El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto es suficiente para cumplir con los objetivos del mismo y es de tres (3) meses.
- Se cuenta con el tiempo y disposición de los diferentes involucrados (responsables e interesados de SUPPLA SA Y MAGNÍFICA SAS) para atender a las consultas y controles esenciales para la realización del proyecto.
- Se cuenta con información confiable y oportuna sobre las expectativas y competencias del cliente.
- Existe la disponibilidad de recursos para la generación del proyecto y la viabilidad de todas las tareas específicas relacionadas.
- La creación y uso del stand ferial derivada de la atención de los lineamientos del presente proyecto representará un activo deseable por la organización, por lo que contará con la actitud positiva de los usuarios o cliente final para el desarrollo de este documento.
- La creación y uso del stand ferial ocurrirá sin entrar en conflicto con normativas legales y organizacionales.
- La creación y uso del stand estará ajustada a los recursos tecnológicos y financieros existentes en la empresa, evitando inversiones relacionadas al área.
- Los espacios físicos donde se instalará el stand ferial serán adecuados para el levantamiento y uso del stand.
- La planificación para el trabajo del proyecto se adecúa a la dinámica operativa de la empresa.
- La aprobación del diseño y presupuesto por parte de MAGNIFICA SAS será oportuna

Restricciones

- El tiempo para la culminación del desarrollo del trabajo y de toda la documentación relacionada con el mismo es específico; siendo el límite establecido inicialmente para la culminación el mes de septiembre de 2019.

- El tiempo disponible para el levantamiento y adecuación del stand está condicionado a la organización y decisiones de Conferia.
- Los recursos efectivamente disponibles de MAGNIFICA SAS pueden condicionar la concreción adecuada del proyecto.
- Los períodos administrativos (cierre de mes, generaciones de nómina y algunas operaciones operativas como fallas inesperadas en los equipos) podrían complicar la esperada evolución de las actividades planificadas.

Identificación Riesgos

- Si durante el tiempo de desarrollo del proyecto ocurriese un significativo cambio en la plantilla del personal involucrado de la empresa, esto podría conducir a la aparición de nuevos requerimientos que afectarían la planificación respectiva y en consecuencia los tiempos estimados.
- Si se presentan limitaciones en relación al tiempo destinado para el desarrollo de este proyecto, puede no cumplirse con el lapso definido, situación que impactará negativamente el cronograma, los costos y la entrega final del mismo.
- Si no se cuenta con la información necesaria para el desarrollo de los entregables, no se podrán completar los mismos, afectando el alcance, la calidad y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- La inoportuna atención por parte del personal involucrado e interesado, podría entorpecer la necesaria dinámica de levantamiento de información, complicando cualquiera de las etapas de desarrollo del proyecto.
- La ocurrencia de eventos o catástrofes naturales o provocados por el hombre de tipo inesperados durante el desarrollo del proyecto, tendría efectos negativos en la consecución de los objetivos trazados.
- De no lograrse una plena satisfacción de los parámetros de diseño y fabricación en las evaluaciones parciales o totales del proyecto, podría conducir a costosas labores de renegociación o rediseño del mismo, pudiendo impactar la

planificación establecida hasta el momento.

- De ocurrir un cambio significativo en las normativas legales y/económicas durante el desarrollo del proyecto, podría derivar en realidades potencialmente inmanejables para la culminación del mismo.
- Cualquier inconveniente técnico no previsto podría incidir en el cronograma pautado y su ejecución, lo que haría necesario destinar más recursos para solucionar el problema.
- Retardos en la contratación de los proveedores, podría significar no contar con la materia prima necesaria en forma oportuna, impactando significativamente en la ponderación del éxito del proyecto.

Presupuesto

Concepto	Presupuesto (\$)
Fase Diagnóstico y Negociación	500
Fase Planificación	1.000,00
Fase Conceptualización	950,00
Fase Diseño	1.600,00
Fase Fabricación	11.000,00
Fase Levantamiento	3.200,00
Fase Evento	4.700,00
Fase Clausura	950,00
Dirección de proyecto	1.600,00
Imprevistos	2.295,00
Total presupuesto línea base	27.795,00
Reserva de gestión (10%)	2.779,5
Total presupuesto objetivo	30.574,5

Principales hitos y fechas

Nombre hito		Fecha inicio	Fecha final
Nombre hito	Etapa	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del project chárter	Diagnóstico y Negociación	24/06/2019	27/06/2019
Planificación realizada	Planificación	27/06/2019	16/07/2019
Conceptualización aprobada	Conceptualización	16/07/2019	23/07/2019
Diseño aprobado	Diseño	24/07/2019	07/08/2019
Fabricación realizada	Fabricación	07/08/2019	27/08/2019
Entrega de stand a cliente realizada	Levantamiento	27/08/2019	04/09/2019
Monitoreo y control realizado	Evento	04/09/2019	09/09/2019
Clausura realizada	Clausura	09/09/2019	13/09/2019

Información histórica relevante

La agencia MAGNÍFICA S.A.S es una empresa de servicios de publicidad ubicada en Medellín, Colombia; con dilatada trayectoria comercial y en franco crecimiento que maneja una cartera de proveedores y un número creciente de clientes nacionales e internacionales.


En este sentido, el proceso esencial de la operación de la empresa es el suministro de una completa gama de servicios de publicidad (mediante recursos propios o por subcontratación), incluyendo servicios de asesoría, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión; por lo que incluye la creación y realización de campañas de publicidad, creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios, distribución y entrega de material publicitario o muestras, alquiler de espacios publicitarios en vallas publicitarias y creación de stands y otras estructuras y sitios de exhibición.

Así, la agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S., es la escogida para desarrollar el proyecto para SUPPLA S.A., la cual cuenta con la experiencia necesaria para ofrecer servicios de logística a clientes de diversas áreas.

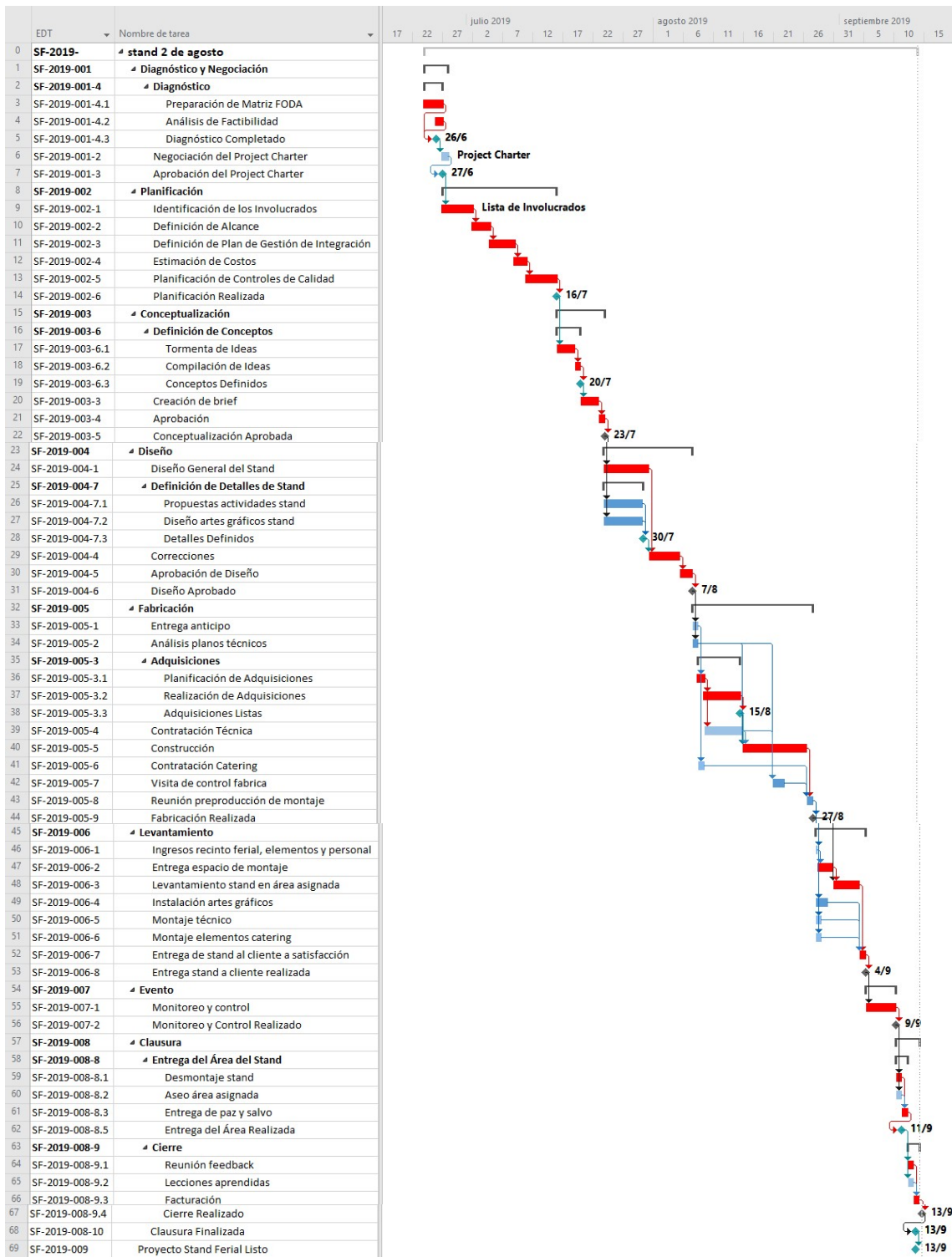
Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Director de proyecto
Gerente de empresa
Equipo de Proyecto
Asesores externos
Jefe de arte
Jefe Diseño Gráfico

Director Producción Director compras y administración Jefe de montaje Involucrados Indirectos: Proveedores Ejecutivo de CORFERIAS	
Director de proycción: Rosangela Staton	Firma: 
Autorización de: Javier Morales	Firma:

Anexo 2. Cronograma del proyecto



Fuente: autoría propia.

Anexo 3: Diccionario de la EDT

Fase: Diagnóstico y Negociación - Tarea: Preparación de Matriz FODA	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-001-4.1
Descripción del trabajo	Diagnóstico de le empresa y del sistema actual
Responsables	Director de proyecto, Gerente de Empresa
Criterio de aceptación	Informe de diagnóstico de la empresa discutido por gerencia y dirección de proyecto
Descripción de los entregables	Documento contentivo del diagnóstico del proyecto
Actividades	Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
Duración estimada	3 días
Fecha de inicio	24/06/2019
Fecha de finalización	26/06/2019
Antecedentes	
Sucesores	SF-2019-001-2
Fase: Diagnóstico y Negociación - Tarea: Análisis de Factibilidad	
Identificación dl Tarea de trabajo	SF-2019-001-4.2
Descripción del trabajo	Revisión de informe “ex antes” referido a estudio de factibilidad
Responsables	Director de proyecto, Gerente de Empresa
Criterio de aceptación	Informe de factibilidad revisado
Descripción de los entregables	Documento contentivo del diagnóstico del proyecto
Actividades	Revisión de los estudios de factibilidad: mercadeo, técnico, legal y financiero referidos al proyecto
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	26/06/2019
Fecha de finalización	26/06/2019
Antecedentes	

Sucesores	SF-2019-001-2
Fase: Diagnóstico y Negociación - Tarea: Diagnóstico Completado	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-001-4.3
Descripción del trabajo	Hito de fin del diagnóstico
Responsables	Director de proyecto, Gerente de Empresa
Criterio de aceptación	Validación de la aprobación del diagnóstico
Descripción de los entregables	Documento contentivo del diagnóstico del proyecto
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	26/06/2019
Fecha de finalización	26/06/2019
Antecedentes	SF-2019-001-4.1, SF-2019-001-4.2
Sucesores	SF-2019-001-2
Fase: Diagnóstico y Negociación - Tarea: Negociación del Project Chárter	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-001-2
Descripción del trabajo	Presentación y estudio del chárter
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto, Asesores externos
Criterio de aceptación	Project Chárter negociado
Descripción de los entregables	Documento inicial del proyecto
Actividades	Definición de lineamientos básicos del proyecto
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	27/06/2019
Fecha de finalización	27/06/2019
Antecedentes	SF-2019-001-4.3
Sucesores	SF-2019-001-3

Fase: Diagnóstico y Negociación - Tarea: Aprobación del Project Chárter	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-001-3
Descripción del trabajo	Validación del documento contentivo de los lineamientos básicos del proyecto
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto, Asesores externos
Criterio de aceptación	Project Chárter validado
Descripción de los entregables	Documento inicial del proyecto
Actividades	Validación de lineamientos básicos del proyecto
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	27/06/2019
Fecha de finalización	27/06/2019
Antecedentes	SF-2019-001-2
Sucesores	SF-2019-002-1
Fase: Planificación - Tarea: Identificación de los Involucrados	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-002-1
Descripción del trabajo	Estudio de los participantes
Responsables	Director de proyecto
Criterio de aceptación	Validación de la identificación de los involucrados
Descripción de los entregables	Plan para la dirección del proyecto
Actividades	Determinación de la identificación de los involucrados
Duración estimada	5 días
Fecha de inicio	27/06/2019
Fecha de finalización	01/07/2019
Antecedentes	SF-2019-001-3
Sucesores	SF-2019-002-2

Fase: Planificación - Tarea: Definición de Alcance	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-002-2
Descripción del trabajo	Estimación de los límites del proyecto y establecimiento del EDT
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto
Criterio de aceptación	Aprobación de la definición de alcance
Descripción de los entregables	Plan para la dirección del proyecto
Actividades	Definición lineamientos de gestión del alcance del proyecto, diseño de matriz de trazabilidad, EDT y diccionario de la EDT
Duración estimada	3 días
Fecha de inicio	02/07/2019
Fecha de finalización	04/07/2019
Antecedentes	SF-2019-002-1
Sucesores	SF-2019-002-3
Fase: Planificación - Tarea: Definición de Plan de Gestión de Integración	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-002-3
Descripción del trabajo	Planificación Estratégica global
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto
Criterio de aceptación	Aprobación del plan de gestión de integración
Descripción de los entregables	Plan para la dirección del proyecto
Actividades	Preparación de Plan de Integración
Duración estimada	4 días
Fecha de inicio	05/07/2019
Fecha de finalización	08/07/2019
Antecedentes	SF-2019-002-2
Sucesores	SF-2019-002-4

Fase: Planificación - Tarea: Estimación de Costos	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-002-4
Descripción del trabajo	Determinación de los costos proyectados para el proyecto
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto, Equipo de proyecto
Criterio de aceptación	Aprobación de presupuesto
Descripción de los entregables	Plan para la dirección del proyecto
Actividades	Estudio y distribución de inversión necesaria
Duración estimada	2 días
Fecha de inicio	09/07/2019
Fecha de finalización	10/07/2019
Antecedentes	SF-2019-002-3
Sucesores	SF-2019-002-5
Fase: Planificación - Tarea: Planificación de Controles de Calidad	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-002-5
Descripción del trabajo	Determinación del plan estratégico de controles de calidad
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto, Equipo de proyecto
Criterio de aceptación	Validación de criterios de calidad
Descripción de los entregables	Plan para la dirección del proyecto
Actividades	Establecimiento de criterios de calidad
Duración estimada	5 días
Fecha de inicio	11/07/2019
Fecha de finalización	15/07/2019
Antecedentes	SF-2019-002-4
Sucesores	SF-2019-002-6

Fase: Planificación – Tarea: Planificación realizada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-002-6
Descripción del trabajo	Hito de fin de la planificación
Responsables	Gerencia de empresa, Director de proyecto
Criterio de aceptación	Validación de la aprobación de la planificación
Descripción de los entregables	Plan para la dirección del proyecto
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	16/07/2019
Fecha de finalización	16/07/2019
Antecedentes	SF-2019-002-5
Sucesores	SF-2019-003-6.1
Fase: Conceptualización - Tarea: Tormenta de ideas	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-003-6.1
Descripción del trabajo	Reunión de participación abierta para presentar ideas
Responsables	Director de proyecto, Director de producción
Criterio de aceptación	Las ideas y conceptos ofrecidos deben ser pertinentes y relevantes para la expo feria
Descripción de los entregables	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto
Actividades	Identificación de conceptos claves, exploración de referencias relevantes, enumeración de opciones
Duración estimada	2 días
Fecha de inicio	16/07/2019
Fecha de finalización	18/07/2019
Antecedentes	SF-2019-002-6
Sucesores	SF-2019-003-6.2

Fase: Conceptualización- Tarea: Compilación	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-003-6.2
Descripción del trabajo	Organización de las ideas y conceptos relevantes ofrecidos en la tormenta de ideas
Responsables	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	El número de conceptos e ideas debe ser suficiente pero manejable
Descripción de los entregables	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto
Actividades	Depuración de conceptos ofrecidos y creación de un listado vinculado
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	19/07/2019
Fecha de finalización	19/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-6.1
Sucesores	SF-2019-003-6.3
Fase: Conceptualización- Tarea: Conceptos definidos	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-003-6.3
Descripción del trabajo	Reporte de conceptos acordados
Responsables	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Validación de los conceptos organizados
Descripción de los entregables	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	23/07/2019
Fecha de finalización	23/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-6.2

Sucesores	SF-2019-003-3
Fase: Conceptualización- Tarea: Creación del brief	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-003-3
Descripción del trabajo	Preparación de resumen sobre el resultado de la tormenta de ideas y de la compilación
Responsables	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Organización coherente y útil de las ideas en un informe final
Descripción de los entregables	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto
Actividades	Organización y preparación de las ideas recogidas en la tormenta de ideas y la compilación
Duración estimada	3 días
Fecha de inicio	20/07/2019
Fecha de finalización	22/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-6.3
Sucesores	SF-2019-003-4
Fase: Conceptualización- Tarea: Aprobación	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-003-4
Descripción del trabajo	Aceptación de los elementos de conceptualización resumidos en el brief
Responsables	Director de proyecto, Director de producción
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de conceptualización
Descripción de los entregables	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto
Actividades	Revisión de los lineamientos resumidos en las fases anteriores para su aprobación final
Duración estimada	3 días

Fecha de inicio	23/07/2019
Fecha de finalización	23/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-3
Sucesores	SF-2019-003-5
Fase: Conceptualización – Tarea: Conceptualización aprobada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-003-5
Descripción del trabajo	Hito de fin de la conceptualización
Responsables	Director de proyecto, Director de producción
Criterio de aceptación	Validación de la aprobación de la conceptualización
Descripción de los entregables	Documento de recopilación de ideas con la finalidad de establecer las bases conceptuales del proyecto
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	23/07/2019
Fecha de finalización	23/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-4
Sucesores	SF-2019-004-1
Fase: Diseño – Tarea: Diseño general del stand	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-1
Descripción del trabajo	Actividad creativa relacionada con la distribución de los espacios de distribución destinados a la exposición.
Responsables	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de diseño de stand
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	Especificación de necesidades, aceptación de ideas claves de la actividad creativa.

Duración estimada	15 días
Fecha de inicio	24/07/2019
Fecha de finalización	31/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-5
Sucesores	SF-2019-004-1
Fase: Diseño – Tarea: Propuestas actividades stand	
Nombre del Tarea	Propuestas actividades stand
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-7.1
Descripción del trabajo	Plan de trabajo con las acciones a ejecutar en el evento, de tal forma de cumplir con los objetivos trazados
Responsables	Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Actividades específicas a desarrollar en el stand aprobadas
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	Determinación de acciones, determinación de subactividades que complementan la actividad principal, personas responsables, recursos estimados.
Duración estimada	14 días
Fecha de inicio	24/07/2019
Fecha de finalización	3/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-5
Sucesores	SF-2019-004-7.3
Fase: Diseño – Tarea: Diseño artes gráficos stand	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-7.2
Descripción del trabajo	Actividad relacionada con los aspectos visuales de los espacios de distribución destinados a la exposición.
Responsables	Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de diseño

	artes gráficos stand
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	Relación de detalles sobre ventilación, acondicionamiento, iluminación, decoración, ambientación, sonido.
Duración estimada	14 días
Fecha de inicio	24/07/2019
Fecha de finalización	30/07/2019
Antecedentes	SF-2019-003-5
Sucesores	SF-2019-004-7.3
Fase: Diseño- Tarea: Detalles definidos	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-7.3
Descripción del trabajo	Hito de fin de la definición de detalles del stand
Responsables	Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Validación de la definición de detalles del stand
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	30/07/2019
Fecha de finalización	30/07/2019
Antecedentes	SF-2019-004-7.1, SF-2019-004-7.2
Sucesores	SF-2019-004-4
Fase: Diseño- Tarea: Correcciones	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-4
Descripción del trabajo	Retroalimentación de las fases de diseño anteriores para detectar desviaciones en los objetivos y realizar los ajustes necesarios en forma oportuna

Responsables	Director de proyecto, Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Especificaciones del control de cambios
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	Detección de errores, realización de ajustes
Duración estimada	6 días
Fecha de inicio	31/07/2019
Fecha de finalización	05/08/2019
Antecedentes	SF-2019-004-1, SF-2019-004-7.3
Sucesores	SF-2019-004-5
Fase: Diseño- Tarea: Aprobación de diseño	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-5
Descripción del trabajo	Aceptación de los elementos de conceptualización resumidos en el diseño
Responsables	Director de proyecto, Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de diseño
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	Revisión de los lineamientos resumidos en las fases anteriores de diseño para su aprobación final
Duración estimada	8 días
Fecha de inicio	05/08/2019
Fecha de finalización	07/08/2019
Antecedentes	SF-2019—004-4
Sucesores	SF-2019-004-6
Fase: Diseño – Tarea: Diseño aprobado	

Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-004-6
Descripción del trabajo	Hito de aprobación del diseño
Responsables	Director de proyecto, Coordinador de arte, Jefe de diseño gráfico
Criterio de aceptación	Validación del diseño aprobado
Descripción de los entregables	Documento con las especificaciones técnicas y operativas asociadas al proyecto
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	07/08/2019
Fecha de finalización	07/08/2019
Antecedentes	SF-2019-004-5
Sucesores	SF-2019-005-1, SF-2019-005-2
Fase: Fabricación – Tarea: Entrega anticipo	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-1
Descripción del trabajo	Dinero por adelantado a cambio de la contratación y prestación esperada
Responsables	Director de proyecto, Dirección de compras y administración
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de entrega de anticipo
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Firma de compromiso, entrega de anticipo a responsables
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	07/08/2019
Fecha de finalización	08/08/2019
Antecedentes	SF-2019-004-6
Sucesores	SF-2019-005-3.1, SF-2019-005-6

Fase: Fabricación – Tarea: Análisis planos técnicos	
Nombre del Tarea	Análisis planos técnicos
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-2
Descripción del trabajo	Descripción de la trazabilidad específica interior y exterior del stand ferial
Responsables	Director de producción, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de entrega de anticipo
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Detalles esquema interior stand, detalles esquema exterior stand
Duración estimada	3 días
Fecha de inicio	07/08/2019
Fecha de finalización	08/08/2019
Antecedentes	SF-2019-004-6
Sucesores	SF-2019-005-5, SF-2019-005-7
Fase: Fabricación – Tarea: Planificación de adquisiciones	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-3.1
Descripción del trabajo	Estimaciones de materiales y equipos para la realización de trabajos de adecuación del espacio
Responsables	Equipo de proyecto, Dirección de compras y administración
Criterio de aceptación	Plan de adquisiciones aprobadas
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación de compras, realización de compras, validación de compras.
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	08/08/2019
Fecha de finalización	09/08/2019

Antecedentes	SF-2019-005-1
Sucesores	SF-2019-005-3.2
Fase: Fabricación – Tarea: Realización de adquisiciones	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-3.2
Descripción del trabajo	Adquisiciones de materiales y equipos para la realización de trabajos de adecuación del espacio
Responsables	Equipo de proyecto, Dirección de compras y administración
Criterio de aceptación	Compras aprobadas
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación de compras, realización de compras, validación de compras.
Duración estimada	6 días
Fecha de inicio	09/08/2019
Fecha de finalización	14/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-3.1
Sucesores	SF-2019-005-3.3
Fase: Fabricación – Tarea: Adquisiciones listas	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-3.3
Descripción del trabajo	Hito de fin de las adquisiciones
Recursos estimados	
Criterio de aceptación	Validación de las adquisiciones efectuadas
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	14/08/2019
Fecha de finalización	14/08/2019

Antecedentes	SF-2019-005.32
Sucesores	SF-2019-005-5
Fase: Fabricación – Tarea: Contratación técnica	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-4
Descripción del trabajo	Acuerdo de tareas y responsabilidades específicas de fabricación del stand
Responsables	Equipo de proyecto, Director de compras y administración, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de contratación técnica
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Acuerdo de caracterización de tareas específicas, acuerdo de caracterización de responsabilidades específicas.
Duración estimada	6 días
Fecha de inicio	09/08/2019
Fecha de finalización	15/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-3.1
Sucesores	SF-2019-005-5, SF-2019-005-7
Fase: Fabricación – Tarea: Construcción	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-5
Descripción del trabajo	Identificación y adecuación de los elementos de construcción
Responsables	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de fabricación
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Identificación de los elementos necesarios de fabricación, adecuación y transformación de los elementos en un producto físico
Duración estimada	10 días

Fecha de inicio	16/08/2019
Fecha de finalización	26/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-2, SF-2019-005-4, SF-2019-005-3.3
Sucesores	SF-2019-005-8
Fase Fabricación – Tarea: Contratación Catering	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-6
Descripción del trabajo	Acuerdo de servicio de comida que cumpla con las características del evento
Responsables	Director de compras y administración
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de contratación catering
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Acuerdo de caracterización de catering, acuerdo de caracterización de responsabilidades específicas.
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	08/08/2019
Fecha de finalización	09/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-1
Sucesores	SF-2019-005-8
Fase: Fabricación – Tarea: Visita de control fábrica	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-7
Descripción del trabajo	Retroalimentación de las fases de fabricación y contratación para detectar desviaciones en los objetivos y realizar los ajustes necesarios en forma oportuna
Responsables	Director de proyecto, Director de producción
Criterio de aceptación	Especificaciones del control de cambios
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Detección de errores, realización de ajustes

Duración estimada	2 días
Fecha de inicio	21/08/2019
Fecha de finalización	22/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-2, SF-2019-005-4
Sucesores	SF-2019-005-8
Fase: Fabricación – Tarea: Reunión preproducción de montaje	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-8
Descripción del trabajo	Determinación de los elementos específicos de montaje
Responsables	Director de proyecto, Director de producción, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Especificaciones satisfactorias de los elementos de reunión preproducción de montaje
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación y organización de los elementos aprobados de montaje
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	26/08/2019
Fecha de finalización	27/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-5, SF-2019-005-6, SF-2019-005-7
Sucesores	SF-2019-005-9, SF-2019-006-1, SF-2019-006-4, SF-2019-006-5, SF-2019-006-6
Fase: Fabricación – Tarea: Fabricación realizada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-005-9
Descripción del trabajo	Hito de Fabricación y Contratación terminada
Responsables	Director de proyecto, Director de producción
Criterio de aceptación	Validación de fabricación y contratación listas
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand

Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	27/08/2019
Fecha de finalización	27/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-8
Sucesores	SF-2019-006-3
Fase: Levantamiento Tarea: Ingresos recinto ferial, elementos y personal	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006
Descripción del trabajo	Acceso y transporte al stand de recursos bajo los parámetros establecidos
Responsables	Director de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Lineamientos satisfactorios de ingreso
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Ingreso talento humano, ingreso recursos físicos, ingreso documentación pertinente
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	27/08/2019
Fecha de finalización	27/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-8
Sucesores	SF-2019-006-2
Fase: Levantamiento – Tarea: Entrega espacio de montaje	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-2
Descripción del trabajo	Recepción del sitio en donde se levantará el stand de acuerdo a los lineamientos establecidos
Responsables	Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Lineamientos satisfactorios relacionados a la entrega del espacio

Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Inspección, comparación con la adecuación esperada, entrega del espacio
Duración estimada	3 días
Fecha de inicio	28/08/2019
Fecha de finalización	30/08/2019
Antecedentes	SF-2019-006-1
Sucesores	SF-2019-006-3
Fase: Levantamiento – Tarea: Levantamiento stand en área asignada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-3
Descripción del trabajo	Puesta en funcionamiento del stand con su escenario de acuerdo a las pautas previstas
Responsables	Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Especificaciones de levantamiento de stand aceptable
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación levantamiento stand, acción operativa de levantamiento
Duración estimada	4 días
Fecha de inicio	30/08/2019
Fecha de finalización	03/09/2019
Antecedentes	SF-2019-005-9, SF-2019-006-2
Sucesores	SF-2019-006-7
Fase: Levantamiento – Tarea: Instalación artes gráficos	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-4
Descripción del trabajo	Puesta en funcionamiento de artes gráficos de acuerdo a las pautas previstas
Responsables	Jefe diseño gráfico, Director de producción

Criterio de aceptación	Instalación de artes gráficos satisfactoria
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación levantamiento artes gráficos, acción operativa artes gráficos
Duración estimada	2 días
Fecha de inicio	27/08/2019
Fecha de finalización	29/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-8
Sucesores	SF-2019-006-7
Fase: Levantamiento – Tarea: Montaje técnico	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-5
Descripción del trabajo	Puesta en funcionamiento del montaje técnico de acuerdo a las pautas previstas
Responsables	Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Instalación de montaje técnico satisfactoria
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación puesta en funcionamiento del montaje técnico, acción operativa montaje técnico
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	27/08/2019
Fecha de finalización	28/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-8
Sucesores	SF-2019-006-7
Fase: Levantamiento – Tarea: Montaje elementos catering	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-6
Descripción del trabajo	Puesta en funcionamiento de elementos catering de acuerdo a las pautas previstas

Responsables	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Instalación de elementos catering satisfactoria
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Planificación puesta en funcionamiento de elementos catering, acción operativa de elementos catering
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	27/08/2019
Fecha de finalización	28/08/2019
Antecedentes	SF-2019-005-8
Sucesores	SF-2019-006-7
Fase: Levantamiento – Tarea: Entrega de stand al cliente a satisfacción	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-7
Descripción del trabajo	Realización de la entrega del stand donde se realizará el evento al cliente
Recursos estimados	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Entrega de stand satisfactoria
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	Entrega de stand al cliente, acuerdo de satisfacción ejecutado por los interesados
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	04/09/2019
Fecha de finalización	04/09/2019
Antecedentes	SF-2019-006-4, SF-2019-006-5, SF-2019-006-6, SF-2019-006-3
Sucesores	SF-2019-006-8
Fase: Levantamiento – Tarea: Entrega stand a cliente realizada	

Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-006-8
Descripción del trabajo	Hito de realización de entrega del stand
Responsables	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Validación satisfactoria de la entrega del stand
Descripción de los entregables	Informe detallado de la fabricación y levantamiento del stand
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	04/09/2019
Fecha de finalización	04/09/2019
Antecedentes	SF-2019-006-7
Sucesores	SF-2019-007-1
Fase: Evento – Tarea: Monitoreo y Control	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-007-1
Descripción del trabajo	Seguimiento y retroalimentación de las actividades del evento o anteriores para detectar desviaciones en los objetivos y realizar los ajustes necesarios en forma oportuna
Responsables	Director de proyecto, Director de producción, Equipo de proyecto
Criterio de aceptación	Especificaciones de seguimiento y retroalimentación
Descripción de los entregables	Informe relativo al monitoreo y control del uso del stand durante el evento
Actividades	Preparación de listas de chequeo, realización de seguimiento, actividades de comparaciones, realización de ajustes
Duración estimada	5 días
Fecha de inicio	04/09/2019
Fecha de finalización	09/09/2019
Antecedentes	SF-2019-006-8
Sucesores	SF-2019-007-2

Fase: Evento – Tarea: Monitoreo y control realizado	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-007-2
Descripción del trabajo	Hito de realización del monitoreo y control
Responsables	Director de proyecto, Director de producción, Equipo de proyecto
Criterio de aceptación	Reporte de monitoreo y control aceptado
Descripción de los entregables	Informe relativo al monitoreo y control del uso del stand durante el evento
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	09/09/2019
Fecha de finalización	09/09/2019
Antecedentes	SF-2019-007-1
Sucesores	SF-2019-008-8.1, SF-2019-008-8.2
Fase: Clausura – Tarea: Desmontaje stand	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-8.1
Descripción del trabajo	Cierre físico del stand
Responsables	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Validación satisfactoria del desmontaje de stand
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento
Actividades	Desmontaje físico del stand, verificación de equipos y recursos
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	10/09/2019
Fecha de finalización	10/09/2019
Antecedentes	SF-2019-007-2
Sucesores	SF-2019-008-8.3

Fase: Clausura – Tarea: Aseo área asignada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-8.2
Descripción del trabajo	Limpieza del área
Responsables	Equipo de proyecto, Coordinador de montaje
Criterio de aceptación	Aseo área asignada satisfactorio
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento
Actividades	Limpieza del área, resguardo de los recursos utilizados
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	10/09/2019
Fecha de finalización	10/09/2019
Antecedentes	SF-2019-007-2
Sucesores	SF-2019-008-8.3
Fase: Clausura – Tarea: Entrega de paz y salvo	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-8.3
Descripción del trabajo	Firma entre las partes involucradas de la culminación satisfactoria del evento
Responsables	Director de Proyecto, Gerente de empresa, Ejecutivo de Corferias
Criterio de aceptación	Documento de finiquito (paz y salvo) firmado por la parte
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento
Actividades	Redacción de documento, firma de documento
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	11/09/2019
Fecha de finalización	11/09/2019
Antecedentes	SF-2019-008-8.1, SF-2019-008-8.2

Sucesores	SF-2019-008-8.5
Fase: Clausura – Tarea: Entrega del área realizada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-8.5
Descripción del trabajo	Hito que identifica la entrega del área
Responsables	Director de Proyecto, Gerente de empresa, Ejecutivo de Corferias
Criterio de aceptación	Validación satisfactoria de la entrega del área
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento
Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	11/09/2019
Fecha de finalización	11/09/2019
Antecedentes	SF-2019-008-8.3
Sucesores	SF-2019-008-9.1, SF-2019-008-9.2
Fase: Clausura – Tarea: Reunión Retroalimentación	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-9.1
Descripción del trabajo	Evaluación de las actividades del evento para detectar desviaciones en los objetivos y los aciertos obtenidos
Responsables	Director de proyecto, Director de producción, Director de compras y administración
Criterio de aceptación	Validación de la evaluación realizada
Descripción de los entregables	Informe de las lecciones aprendidas en el proyecto y de Retroalimentación
Actividades	Evaluación, conclusiones
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	12/09/2019
Fecha de finalización	12/09/2019

Antecedentes	SF-2019-008-8.5
Sucesores	SF-2019-008-9.3
Fase: Clausura – Tarea: Lecciones aprendidas	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-9.2
Descripción del trabajo	Registro de procesos que hicieron bien y aquellos que pueden mejorar
Responsables	Director de proyecto, Director de producción, Director de compras y administración, Gerente de empresa
Criterio de aceptación	Resumen de lecciones aprendidas informado
Descripción de los entregables	Informe de las lecciones aprendidas en el proyecto y de Retroalimentación
Actividades	Requisitos de definición y gestión efectuados con éxito, Requisitos de definición y gestión que pueden mejorar, acciones del alcance realizadas con éxito, acciones del alcance que pueden mejorarse.
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	12/09/2019
Fecha de finalización	12/09/2019
Antecedentes	SF-2019-008-8.5
Sucesores	SF-2019-008-9.3
Fase: Clausura – Tarea: Facturación	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-9.3
Descripción del trabajo	Balance económico del evento, con conclusiones y recomendaciones
Responsables	Director de proyecto, Dirección de compras y administración, Gerente de empresa
Criterio de aceptación	Lineamientos del informe del balance, conclusiones y recomendaciones aprobado
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento

Actividades	Resultados financieros, balance general
Duración estimada	1 día
Fecha de inicio	13/09/2019
Fecha de finalización	13/09/2019
Antecedentes	SF-2019-008-9.1, SF-2019-008-9.2
Sucesores	SF-2019-008-9.4
Fase: Clausura – Tarea: Cierre realizado	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-9.4
Descripción del trabajo	Hito de cierre realizado
Responsables	Director de proyecto, Gerente de empresa
Criterio de aceptación	Validación de cierre realizado exitosamente
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento Informe de las lecciones aprendidas en el proyecto y de Retroalimentación
Actividades	Clausura realizada
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	13/09/2019
Fecha de finalización	13/09/2019
Antecedentes	SF-2019-008-9.3
Sucesores	SF-2019-008-10
Fase: Clausura – Tarea: Clausura finalizada	
Identificación de Tarea de trabajo	SF-2019-008-10
Descripción del trabajo	Hito de realización de la clausura
Responsables	Gerente de empresa, Director proyecto
Criterio de aceptación	Generación de acta de finiquito
Descripción de los entregables	Informe gerencial con los aspectos relacionados al desmontaje del evento Informe de las lecciones aprendidas y de Retroalimentación

Actividades	
Duración estimada	0 días
Fecha de inicio	13/09/2019
Fecha de finalización	13/09/2019
Antecedentes	SF-2019-008-9.4
Sucesores	SF-2019-009

Fuente: propia.

**Anexo 3. Características generales de la plantilla propuesta en el cierre del proyecto.
(Datos aportados por MAGNIFICA SAS)**

Plantilla	Observaciones generales
Reporte final del proyecto	<p>-Relación completa, con los resúmenes adecuados, de la evolución que ha tenido el proyecto. Incluyendo evidencias de certificaciones de conformidad y cumplimiento de pautas formales, relaciones de gastos incurridos y de contratos efectuados y liquidados, promenores sobre partidas ejecutadas y disponibles al final del proyecto, detalles sobre tareas de levantamiento y desmontaje del Stand así como de su uso y operación.</p> <p>-Material descriptivo del uso de los recursos y de los objetivos perseguidos y alcanzados, así como referencias sobre metas específicas y adicionales en competencias relevantes de planificación, fabricación y apoyo.</p> <p>-Relación de situaciones inconvenientes y problemas resueltos durante el proyecto y referencias sobre desempeño de los aliados comerciales y los involucrados.</p>

Fuente: autoría propia.

Anexo 4. Certificado de Conformidad

Nombre del proyecto: _____		Fecha: / /
Director del proyecto: _____		
Fecha prevista para la liquidación:	Fecha de liquidación:	
/ /	/ /	
Entrega de documentos:		

Aspectos financieros		
Monto presupuestado: _____		
Monto ejecutado: _____		
Remanente o exceso: _____		
Motivo de la Diferencia: _____		
Aspectos a tomar en cuenta para futuros proyectos:		

Representante MAGNIFICA SAS		Representante Proyecto

Anexo 6. Formato de Evaluación de Objetivos Específicos

EVALUACIÓN DE RESULTADOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

Fecha: / /

Tarea	Objetivo Específico	% Alcanzado	Comentario

Comentario General:

Responsable: _____

Anexo 7. Formato de Evaluación Final

Empresa			
Servicio Contratado			
Proveedor			
Responsable de Evaluación			Fecha de Reporte
Evaluación			
Criterio	Aspecto	Apreciación	
Ejecución	Resultado acorde a lo esperado en especificaciones técnicas		
Ejecución	Apego a políticas y pautas operativas		
Ejecución	Flujo de comunicación		
Tiempo	Finalización oportuna		
Tiempo	Uso de sobretiempo		
Tiempo	Tiempo ocioso		
Costos	Apego al presupuesto		
Costos	Gastos adicionales		
Evaluación General			

Fuente: Investigación propia.

Anexo 8. Cierre del Contrato**CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO**

Empresa
Magnífica SAS

Objeto:**Contratista:****Plazo Inicial del Contrato:****Valor Inicial del Contrato:****Supervisor del Contrato:****Fecha de Suscripción:****Fecha de Inicio:****Términos de cierre de contrato:****Fecha de Terminación:****Plazo Final del Contrato:****Valor Final del Contrato:****CONDICIONES DE LAS GARANTÍAS**

Clase de Garantía:	
Póliza No.:	
Aseguradora:	

Fuente: Investigación propia.

Anexo 9. Acta del PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
13/05/2019	Plan para la dirección del proyecto de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje de un stand ferial para Expologística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A, Medellín, Colombia.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupos de Procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.</p> <p>Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos, adquisiciones e interesados</p>	<p>Sector: Privado Actividad: Servicios comerciales de publicidad</p>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Mayo 13 de 2019	Noviembre 08 de 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Realizar un plan para la dirección del proyecto de conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A, Medellín, Colombia.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un informe sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cconceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A entendido como el proyecto base para el PFG. 2. Desarrollar un plan de gestión de la integración y documentos anexos para la identificación, definición, unificación y coordinación de los procesos y actividades requeridos para la ejecución del proyecto. 3. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del alcance con el fin de delimitar los entregables y el trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto. 4. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos del cronograma que permita, por medio de la administración de las actividades y la definición de un plan cronológico, favorecer finalizar el proyecto en el tiempo definido. 5. Desarrollar un plan de gestión de costos y documentos anexos que permita planificar, 	

estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo dentro del presupuesto aprobado.

6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad y documentos anexos, con el fin de planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

7. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de los recursos del proyecto para lograr identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

8. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de comunicaciones con el fin de asegurar que toda la información del proyecto sea transmitida y distribuida adecuadamente y de acuerdo a los objetivos y requerimientos del mismo.

9. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de riesgos para así identificar, analizar, planificar e implementar respuestas y monitorear los riesgos a los que está expuesto el proyecto.

10. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de adquisiciones para llevar a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos, servicios o resultados requeridos por fuera de la organización, que son necesarios para la ejecución del proyecto.

11. Desarrollar un plan de gestión y documentos anexos de interesados para identificar a los grupos, personas u organizaciones que tendrán participación directa o indirecta en el proyecto y así poder manejar su inherencia.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Al entender el carácter comercial de las agencias de publicidad, se debe señalar que las mismas son entidades que se encuentran en un mundo dinámico en donde hoy en día se presenta una alta incertidumbre; así que ocurre cada vez con mayor frecuencia que los efectos del marketing y la presencia de las marcas resulte esencial para procurar el logro de los objetivos trazados. Por consiguiente, se deben manejar herramientas y estrategias que de forma eficiente hagan posible garantizar el éxito conforme a la visión, misión y objetivos de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2011) comenta la relevancia de las estrategias de marketing para dar a conocer la marca buscando la fidelización del cliente mediante la comunicación corporativa, la publicidad y la debida participación de los interesados, de tal manera de generar un lazo emocional con el consumidor, a través de opciones como los eventos y stand feriales.

De acuerdo a lo anterior, resulta ineludible de acuerdo a las prácticas orientadas a una gestión óptima, el uso de técnicas y conocimientos de planificación de proyectos para preparar un trabajo destinado a proyectar la marca del cliente entre el target. Así, los beneficios esperados derivarán de la utilización del enfoque PMI de gestión de proyectos que potencie el aprovechamiento del esfuerzo y ofrezcan referencias y documentación a todos los involucrados, permitan además aprovechar mejor los recursos utilizados, adecúen la administración de los procesos de lecciones aprendidas y mejore tanto la estimación como el cumplimiento de los tiempos estimados.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

- El producto final es el documento completo del plan para la dirección del proyecto que facilitará la conceptualización, diseño, contratación, construcción, implementación, desmontaje para Expo logística 2019 por Agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S, para SUPPLA S.A, Medellín, Colombia.

- Los entregables que generará el proyecto son los diferentes planes de gestión de integración, alcance, identificación de los interesados, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones; todos con sus respectivos documentos anexos. Así, los documentos anexos que componen los entregables se refieren al informe de diagnóstico inicial, plantillas y formatos, cuadros diversos, figuras y gráficos, documentos e informes referidos a procesos y procedimientos, actas, cuadros de matrices y rangos, entre otros; que sirven para ilustrar y demostrar el conocimiento adquirido.

Supuestos

- El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto final de graduación es suficiente para cumplir con los objetivos del mismo.
- Se cuenta con el tiempo y disposición de los diferentes involucrados (responsables e interesados en SUPPLA SA Y MAGNÍFICA SAS) para atender a las consultas y controles esenciales para la realización del proyecto.
- Se cuenta con información confiable y oportuna sobre las expectativas y competencias del cliente.
- Existe la disponibilidad de recursos para la generación del PGF y la viabilidad de todas las tareas específicas relacionadas..

Restricciones

- Una vez terminado el seminario de graduación, se cuenta con 3 meses para la realización del proyecto y de toda la documentación relacionada con el PFG; siendo el límite establecido inicialmente para la culminación del PFG noviembre del 2019.
- Las operaciones comerciales relacionadas con aspectos documentados en el PFG tienen su propia y particular dinámica y tiempos de espera..
- Las negociaciones con proveedores externos de bienes y servicios requeridos para el proyecto base condicionan el flujo de información para el PFG.

Identificación Riesgos


- Si durante el tiempo de desarrollo del proyecto ocurriese un significativo cambio en la plantilla del personal involucrado de las empresas involucradas, esto podría conducir a la aparición de nuevos requerimientos que afectarían la planificación y los tiempos estimados para las tareas del PFG.
- Si se presentan limitaciones para destinar tiempo al desarrollo de este proyecto, no se cumplirá con el plazo definido, situación que impactará el cronograma y la entrega del producto final del proyecto.
- Si no se cuenta con la información necesaria para el desarrollo de los entregables, no se podrán completar los mismos, afectando el alcance, la calidad y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- La inoportuna atención por parte del personal involucrado e interesado, podría entorpecer la necesaria dinámica de levantamiento de información, complicando cualquiera de las etapas de desarrollo del PFG.
- De ocurrir un cambio significativo en las normativas legales y/económicas (bajo la figura de expropiaciones, paralizaciones o estatización de espacios o servicios) durante el desarrollo del PFG, podría derivar en situaciones potencialmente inmanejables para la culminación del mismo.

Presupuesto

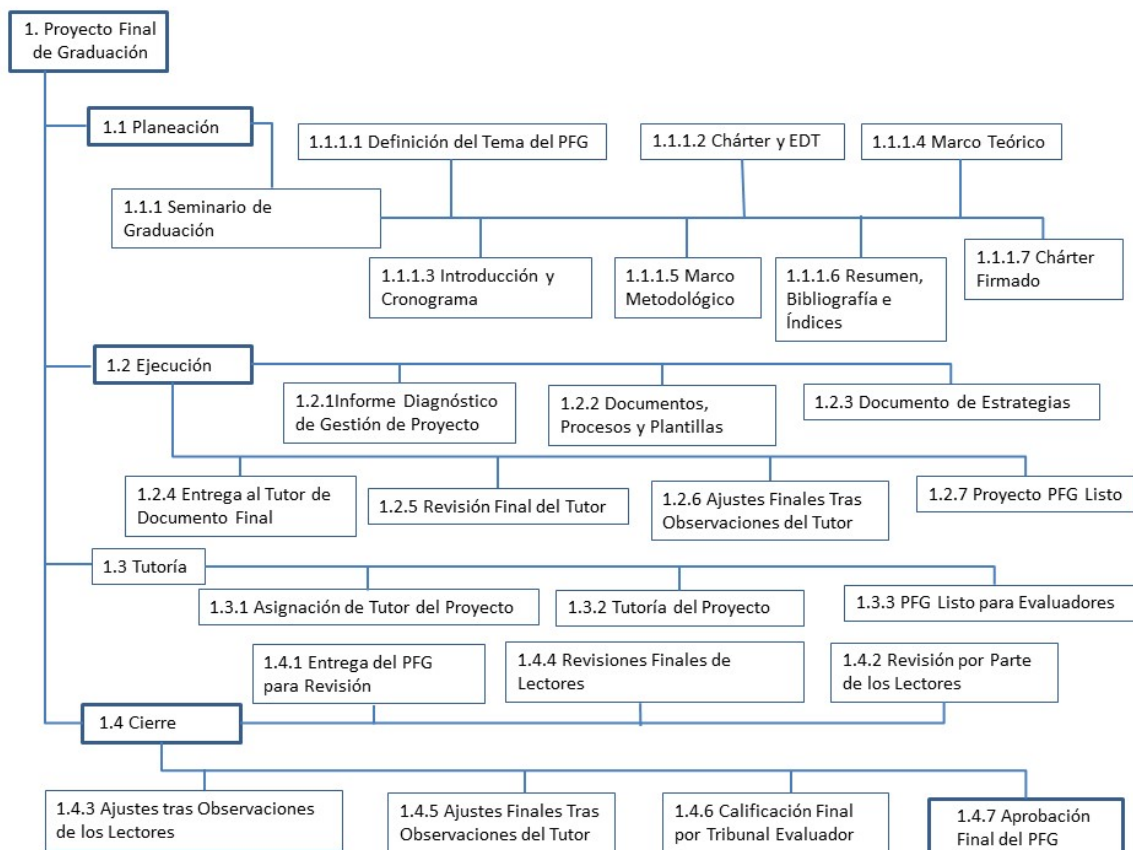
- El curso en que se lleva a cabo este proyecto como materia universitaria tiene un costo de USD \$350.
 - La impresión y creación de material impreso para presentación del producto final tiene un costo aproximado de \$400.
 - Transporte y movilización para conseguir materiales, impresiones, visitas a la Universidad para la presentación final, tiene un costo de \$200.
 - Situacion77es imprevistas: \$150
- Presupuesto total del PFG: \$1100.

Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Entrega de Chárter, EDT e Investigación Bibliográfica	13 Mayo, 2019	19 de Mayo, 2019
Entrega de Introducción y Cronograma	20 Mayo, 2019	26 de Mayo, 2019
Entrega de Marco Teórico	27 Mayo, 2019	02 Junio, 2019
Entrega de Marco Metodológico	03 Junio, 2019	09 Junio, 2019
Entrega de documento completo, Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Índices, Chárter firmado	10 Junio, 2019	16 de Junio, 2019
Desarrollo del PFG con el tutor	06 Agosto, 2019	01 de Octubre, 2019
Lecturas y revisiones por parte de lectores	02 Agosto, 2019	04 Noviembre, 2019
Aprobación del PFG	05 Noviembre, 2019	08 Noviembre, 2019

Información histórica relevante
<p>La agencia MAGNÍFICA S.A.S es una empresa de servicios de publicidad ubicada en Bogotá, Colombia; con dilatada trayectoria comercial y en franco crecimiento que maneja una cartera de proveedores y un número creciente de clientes nacionales e internacionales.</p> <p>En este sentido, el proceso esencial de la operación de la empresa es el suministro de una completa gama de servicios de publicidad (mediante recursos propios o por subcontratación), incluyendo servicios de asesoría, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión; por lo que incluye la creación y realización de campañas de publicidad, creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios, distribución y entrega de material publicitario o muestras, alquiler de espacios publicitarios en vallas publicitarias y creación de stands y otras estructuras y sitios de exhibición.</p> <p>Así, la agencia de publicidad MAGNÍFICA S.A.S., es la escogida para desarrollar el proyecto para SUPPLA S.A., la cual cuenta con la experiencia necesaria para ofrecer servicios de logística a clientes de diversas áreas.</p>
Identificación de grupos de interés (involucrados)
<p>Involucrados Directos:</p> <p>Director del proyecto</p> <p>Gerente de la empresa</p>

<p>Asesores externos Directora de arte Director Dpto. <u>D</u>iseño Gráfico Directora Mercadeo Jefe Producción Director de Montaje</p> <p>Involucrados Indirectos: Proveedores Cliente empresarial Personal operativo de la empresa De la Universidad: personal administrativo relacionado con el PFG</p>	
<p>Director de proyecto: Rosangela Staton</p>	<p>Firma: </p>
<p>Autorización de: Javier Morales</p>	<p>Firma:</p>

Anexo 10. Descripción del PFG (EDT)



Anexo 11. Cronograma del PFG

