

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO ENFOCADO
EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR DEL GRUPO AUTOMOVILÍSTICO SRF

SOFÍA SALAS VARGAS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Setiembre 2021

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN 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

Carlos Brenes Vega

NOMBRE DEL PROFESOR TUTOR

Peggy Stephanie Chaves Mora

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.1

Sophía Crawford Mora

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.2

Sofía Salas Vargas

NOMBRE DEL SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios primeramente, por darme tantas oportunidades y por haberme dado la fuerza y la valentía para dedicarle el tiempo necesario a este proyecto.

A mi familia, por ser mi guía, mi soporte y mi inspiración para lograr las metas que me propongo.

A todas las personas que de una u otra manera, fueron parte de este viaje de aprendizaje y me colaboraron para culminar con éxito.

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente, por permitirme poder culminar una meta más en mi vida, por impulsarme y no abandonarme.

A mi familia por su apoyo incondicional y por apoyarme siempre en todo lo que me propongo

A mis compañeros, tutor, lectores por todas las recomendaciones y acompañamiento en este proceso

Abstract

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del grupo Automovilístico SRF

El Grupo cuenta con oportunidades de mejora en cuanto a la atención al cliente. De acuerdo a los indicadores de satisfacción, el cliente percibe que la atención realizada por el Taller de Servicio tiene debilidades como: conocimiento de la marca, calidad de la atención, tiempo de reparación, calidad de los trabajos, entre otras. Es de relevancia implementar el proyecto a toda la empresa, de forma que se genere una cultura enfocada a servicio al cliente en la organización.

El producto final de este proyecto consiste en un plan de gestión integral, el cual incluye un plan de gestión del alcance, cronograma, costos, presupuesto, calidad, recursos, riesgos, comunicaciones, interesados, adquisiciones y finalmente un plan de gestión de integración del proyecto. Para esto, se utilizan fuentes de información primarias y secundarias, desarrollándose una investigación documental con métodos de investigación analítico-sintético e inductivo-deductivo

Como resultado del proyecto, se identifica que es evidente mejorar la atención en todos los departamentos de la empresa, por lo tanto, se abarcan estrategias de gestión de experiencia del consumidor, con las cuales se espera lograr el cumplimiento de los objetivos, implementando una cultura de servicio al cliente interno y externo.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Problemática	2
1.3	Justificación del proyecto.....	4
1.4	Objetivo general	5
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.....	8
2.1.2.1	Misión.....	8
2.1.2.2	Visión	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
2.2.6	Otra teoría propia del tema de interés.....	16
3	MARCO METODOLÓGICO.....	19
3.1	Fuentes de información.....	19
3.1.1	Fuentes primarias.....	19
3.1.2	Fuentes secundarias.....	19
3.2	Métodos de Investigación.....	26
3.2.1	Método analítico- sintético.....	26
3.2.2	Método inductivo-deductivo.....	26
3.3	Herramientas.....	32
3.4	Supuestos y restricciones.....	38
3.5	Entregables.....	41
4	DESARROLLO.....	44
4.1	Plan de Gestión de la Integración.....	44
4.1.1	Acta de Constitución del Proyecto.....	44
4.1.2	Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto: Entradas.....	45
4.1.3	Desarrollo del Acta de Constitución: Herramientas y Técnicas.....	46
4.1.4	Desarrollo del Acta de Constitución: Salidas.....	46
4.1.5	Plan para la Dirección del Proyecto.....	46
4.1.6	Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto: Entradas.....	47

4.1.7	Desarrollo Plan para la Dirección del Proyecto: herramientas y técnicas	48
4.1.8	Gestionar el conocimiento del proyecto	49
4.1.9	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	50
4.1.10	Realizar el control integrado de cambios	50
4.1.11	Cerrar el proyecto o fase.....	52
4.2	Gestión de los interesados del proyecto.....	52
4.2.1	Identificar a los interesados.....	52
4.2.2	Planificar el involucramiento de los interesados.....	58
4.2.3	Gestionar el involucramiento de los interesados	59
4.2.4	Monitorear el involucramiento de los interesados.....	61
4.3	Planificar la gestión del alcance	62
4.3.1	Recopilar requisitos	64
4.3.2	Definir el Alcance.....	68
4.4	Crear la EDT/WBS.....	75
4.4.1	Diccionario de la EDT	76
4.4.2	Validar el alcance	80
4.4.3	Controlar el alcance	83
4.5	Gestión del cronograma del proyecto	86
4.5.1	Planificar la gestión del cronograma	86
4.5.2	Definir las actividades	89
4.5.3	Secuenciar las actividades.....	94
4.5.4	Estimar la duración de las actividades.....	98
4.5.5	Desarrollar el cronograma	104

4.5.6	Controlar el cronograma.....	110
4.6	Gestión de costos del proyecto.....	112
4.6.1	Planificar la gestión de los costos.....	112
4.6.2	Estimar los costos.....	113
4.6.3	Determinar el presupuesto.....	123
4.6.4	Controlar los costos.....	125
4.7	Gestión de la calidad del proyecto.....	125
4.7.1	Planificar la gestión de calidad.....	126
4.7.1.1	Política de calidad del proyecto.....	130
4.7.1.2	Línea base de calidad.....	131
4.7.1.3	Objetivos de calidad y métricas.....	132
4.7.2	Gestionar la calidad.....	134
4.7.2.1	Análisis de procesos.....	134
4.7.2.2	Diagramas de flujo.....	134
4.7.2.3	Diagrama causa efecto:.....	135
4.7.2.4	Auditorías.....	136
4.7.3	Controlar la calidad.....	141
4.7.3.1	Encuestas a los clientes:.....	141
4.7.3.2	Revisiones de desempeño:.....	142
4.8	Plan de gestión de recursos.....	143
4.8.1	Planificar la gestión de recursos.....	143
4.8.2	Estimar los recursos de las actividades.....	146
4.8.3	Adquirir recursos.....	149
4.8.4	Desarrollar el equipo.....	150

4.8.5	Evaluaciones individuales	155
4.8.6	Dirigir al equipo.....	156
4.8.7	Controlar los recursos	157
4.9	Gestión de las comunicaciones del proyecto	159
4.9.1	Planificar la gestión de las comunicaciones	159
4.9.1.1	Plan de comunicaciones:.....	159
4.9.2	Gestionar las comunicaciones.....	169
4.9.3	Monitorear las comunicaciones	171
4.10	Gestión de los riesgos del proyecto	171
4.10.1	Planificar la Gestión de los Riesgos.....	172
4.10.2	Identificar los riesgos	173
4.10.3	Realizar el análisis cualitativo de riesgos.....	178
4.10.4	Planificar la respuesta a los riesgos.....	186
4.10.5	Implementar la respuesta a los riesgos.....	192
4.10.6	Monitorear los riesgos.....	198
4.11	Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	203
4.11.1	Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto	203
4.11.2	Efectuar las adquisiciones.....	204
4.11.3	Controlar las Adquisiciones.....	206
5	CONCLUSIONES	208
6	RECOMENDACIONES	210
6.1	Lista de Referencias.....	212

Anexos.....	214
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	214
Anexo 2: EDT del PFG.....	221
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	222

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	8
Figura 2 Ciclo de Vida del Proyecto	12
Figura 3 Grupos de procesos.....	14
Figura 4 Acta de Constitución	45
Figura 5 Plan para la Dirección del Proyecto	47
Figura 6 Control de cambios	51
Figura 7 Estrategia.....	55
Figura 8 Proceso de cambio	60
Figura 9 Planificar la gestión del alcance.....	63
Figura 10 Recopilar requisitos.....	64
Figura 11 EDT	75
Figura 12 Validar el alcance.....	80
Figura 13 Controlar el alcance	84
Figura 14 Acta de aceptación del entregable.....	86
Figura 15 Planificar gestión del cronograma	87
Figura 16 Definir las actividades	90
Figura 17 Secuenciar las actividades	94
Figura 18 Estimar la duración	98
Figura 19 Desarrollar el cronograma	104
Figura 20 Controlar el cronograma	110
Figura 21 Estimar los costos.....	114
Figura 22 Determinar el presupuesto	124
Figura 23 Planificar la gestión de calidad	126

Figura 24	Diagramas de flujo.....	135
Figura 25	Diagrama causa efecto.....	136
Figura 26	Formulario de Auditoría.....	137
Figura 27	Plantilla evaluación de imagen	140
Figura 28	Protocolo de llamadas	140
Figura 29	Encuestas postventa.....	141
Figura 30	Encuestas ventas.....	141
Figura 35	Modelo de comunicación.....	168
Figura 36	Formato de comunicaciones.....	170
Figura 37	EDR.....	172
Figura 38	Marcador de riesgos.....	180

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes de información.....	20
Tabla 2 Métodos.....	27
Tabla 3 Herramientas	33
Tabla 4 Supuestos y restricciones.....	38
Tabla 5 Entregables	41
Tabla 6 Interesados del proyecto	53
Tabla 7 Matriz Poder interés.....	56
Tabla 8 Matriz de involucramiento.....	59
Tabla 9 Matriz de requisitos.....	66
Tabla 10 Entregables del proyecto.....	68
Tabla 11 Diccionario de la EDT.....	76
Tabla 12 Aprobaciones de requisitos	81
Tabla 13 Formato de avances	89
Tabla 14 lista de hitos.....	91
Tabla 15 Secuencia de actividades.....	95
Tabla 16 Tiempo de actividades	100
Tabla 17 Cronograma del proyecto	105
Tabla 18 Costo por semana.....	114
Tabla 19 Costos del proyecto	116
Tabla 20 Costos recursos por semana.....	123
Tabla 21 Presupuesto del proyecto.....	124
Tabla 22 Involucrados en la calidad	127
Tabla 23 Objetivos de calidad	132
Tabla 24 Protocolos de servicio	138

Tabla 25 Siglas involucrados	144
Tabla 26 Clasificación RACI	144
Tabla 27 Matriz RACI	145
Tabla 28 Recompensas.....	146
Tabla 29 Cantidad por recurso.....	148
Tabla 30 Necesidades de capacitación	151
Tabla 31 Formato de evaluación de desempeño	155
Tabla 32 Requisitos líder del proyecto	156
Tabla 33 Matriz de comunicaciones	162
Tabla 34 Tipo de comunicación	166
Tabla 35 Comunicación de formatos	167
Tabla 36 Practicas de coordinación	169
Tabla 37 Descripción de riesgos	174
Tabla 38 Probabilidad de ocurrencia de riesgo.....	178
Tabla 39 Escala de impacto.....	179
Tabla 40 Evaluación del riesgo	181
Tabla 41 Respuesta a riesgos	187
Tabla 42 Implementar respuesta a riesgos.....	192
Tabla 43 Monitorear los riesgos.....	198
Tabla 44 Criterio de evaluación de proveedores.....	203
Tabla 45 Adquisiciones del proyecto.....	206
Tabla 46 Formato evaluación de proveedores.....	207

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- CX: Abreviación del inglés, *Customer Experience*. Abreviación del español, Experiencia del cliente
- EDR: Estructura de Desglose de Riesgos
- EDT: Estructura de Descomposición de Trabajo
- EVM: Abreviación del inglés, *Earned Value Managment*. Abreviación del español, Gestión del Valor ganado
- PMBOK®: Abreviación del inglés, *Project Management Body of Knowledge*. Abreviacion del español, Guía de fundamentos para la Administración de Proyectos
- PMI: Abreviación del inglés, Project Management Institute
- PFG: Proyecto Final de Graduación
- RACI: Abreviación del inglés, *Responsible, Accountable, Consulted, and Informed*. Abreviación del español, Responsable, Aprobador, Consultado, Informado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se realizó en la empresa SRF la cual se dedica a la venta de vehículos de lujo, venta de repuestos y servicio de taller.

Antes del año 2016, la empresa SRF no contaba con un proceso para conocer la percepción del cliente, ni tampoco se evaluaba su satisfacción en cuanto al proceso de venta de su vehículo, de repuestos o servicio de taller. Seguidamente, se decidió incorporar al cliente como una prioridad dentro de su estrategia.

Más allá de realizar acciones enfocadas en cumplir los requisitos mínimos para retener a los clientes, se detectó como oportunidad de mejora generar un plan de gestión para un proyecto que se enfoque en conocer al cliente y mejorar su experiencia, centrado en mejorar sus expectativas y percepciones con los servicios recibidos.

Debido al detrimento de las ventas de vehículos, de repuestos y de servicio de taller en la empresa SRF, se decidió comenzar a crear planes y estrategias de servicio al cliente, donde permita atraer, retener y recuperar clientes, por esta razón, la empresa dentro de su estrategia decidió incorporar la satisfacción del cliente como uno de los pilares fundamentales para implementar y dar seguimiento. Por esta razón, se decidió crear un plan de gestión enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar sus expectativas y generar valor agregado en cuanto a la atención recibida en las distintas sucursales.

El objetivo general de este proyecto fue crear un plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor, con el fin de optimizar la atención brindada a los clientes del Grupo Automovilístico SRF. Lo anterior se logra por medio de una serie de tareas enfocadas en la experiencia de los clientes, producto de las brechas arrojadas del análisis de los procesos y mapas de experiencia. Cada una de los planes de acción irán ligados a uno o más indicadores para medir su desempeño y cuentan con su frecuencia de medición y meta. En caso de que los resultados que arroja el análisis de indicadores sea inferior a la meta pactada, se apertura una no conformidad y se deben realizar las acciones correctivas necesarias para solventar el incumplimiento.

Los objetivos específicos fueron: Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto, elaborar un plan de Gestión del alcance para garantizar que el proyecto incluya lo necesario, elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto, elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado, elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes, elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto, elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados, elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos, elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización, elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto

La metodología de la presente investigación es de tipo analítico-sintético, ya que se realiza un análisis en el que se descomponen los objetos de estudio en cada una de sus partes, para luego integrar sus partes de manera integral y deductivo-inductivo, ya que la investigación parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Entre las conclusiones más importantes del presente proyecto, se puede mencionar que para poder brindar una adecuada experiencia a los clientes, se necesita un apoyo de todos los

interesados en el proceso desde el inicio y de forma continúa, por esta razón, el involucramiento del personal influye en el éxito del mismo. El proyecto se realiza aproximadamente en siete semanas hábiles y contando con el Recurso Humano asignado para la efectividad de la ejecución, sabiendo que el 77% de los costos del proyecto es de recurso humano, asimismo tres de los roles son de impacto y poder alto, por lo que las estrategias de involucramiento deben ir dirigidas a mantener estos grupos de personas satisfechas y cercanas al proyecto. Existen doce riesgos, de los cuales siete son de riesgo alto, lo que se traduce a un riguroso seguimiento del proyecto.

Es recomendable, que las metodologías y los cambios en los procesos, estén alineadas con una adecuada gestión de cambio desde el inicio. Asimismo, es importante conocer al cliente, sus aspiraciones, sus expectativas, así como la segmentación adecuada de cada uno de ellos, para poder brindarles la mejor atención. No se puede dejar de lado, que para el cumplimiento de planes de mejora, es recomendable un Comité de Experiencia al Cliente, que desempeñe el rol de regulador del cumplimiento de los planes de acción. En caso que existan oportunidades de automatización de los procesos, se pueden considerar, ya que el Recurso Humano, es un costo alto para el proyecto. Finalmente, los riesgos deben ser monitoreados y con el seguimiento adecuado, según la periodicidad definida para cada uno, ya sea diario, semanal o mensual.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

El presente proyecto se realiza en la empresa SRF la cual se dedica a la venta de vehículos de lujo, venta de repuestos y servicio de taller.

Antes del año 2016 la empresa SRF no cuenta con un proceso para conocer la percepción del cliente, ni tampoco se evalúa su satisfacción en cuanto al proceso de venta de su vehículo, de repuestos o servicio de taller.

A partir del año 2017 se decide crear un Centro De Atención Telefónica interno con tres personas encargadas de atender llamadas y recibir quejas y sugerencias de los clientes, sin embargo, se decide eliminar el departamento por temas de orden de procesos y en busca de querer mejorar la atención al cliente, por lo que en el año 2018 se decide contratar a una empresa externa con experiencia en servicio al cliente.

Debido a la pandemia generada a nivel mundial y con ansias de reducir costos, el Gerente de Administración decide migrar los procesos de Centro De Atención Telefónica a lo interno de la empresa. Se realiza una capacitación a los usuarios correspondientes y migración de todos los procesos paulatinamente. Hasta la fecha, no se ha realizado el traslado total de todos los procesos

Actualmente las empresas buscan atraer más clientes y generar más rentabilidad, es por esta razón que se realizan procesos para escuchar la voz del cliente y realizar planes de acción para atender sus necesidades o requerimientos.

En busca de fortalecer el servicio al cliente y enfocarse no solamente en atender a los clientes, sino estar pendientes de lo que dicen después, se decide realizar un plan de gestión de un proyecto enfocado en la creación de una estrategia de experiencia al cliente con base en las

necesidades y expectativas del consumidor, así como el análisis de los departamentos y procesos correspondientes para cumplir con los objetivos.

Una experiencia del cliente es un proceso entre la marca y la persona y comienza antes de la compra, por lo tanto, es importante crear estrategias de conocimiento del consumidor, antes, durante y después de la compra.

1.2 Problemática

Más allá de realizar acciones enfocadas en cumplir los requisitos mínimos para retener a los clientes, se detecta como oportunidad de mejora generar un plan de gestión para un proyecto que se enfoque en mejorar experiencias para los clientes, que se centren en mejorar sus expectativas y percepciones mientras interactúa con la empresa. Para lograr un servicio de excelencia en la compañía se requiere mejorar desde la atención para el cliente interno y externo, hasta el conocimiento técnico, la calidad de los trabajos, los reprocesos, la automatización de los procesos, así como las técnicas más adecuadas para retener y recuperar clientes.

Cabe argumentar, que en el año 2020 la empresa SRF sufre una baja significativa en las ventas, por lo que se decide buscar la forma más idónea para atraer más clientes a la empresa y la mejor forma es atraerlos por medio de criterios de confianza, calidad, innovación, buen servicio al cliente, buen tiempo de respuesta, entre otros.

Actualmente en las encuestas de satisfacción, las cuales son realizadas por el centro de atención telefónica, el cliente tiene la oportunidad de calificar del 1 al 10 en las siguientes preguntas: satisfacción general, trato recibido, calidad del producto/Servicio, recomendación a algún familiar o amigo. En las encuestas de Taller de Servicio se obtiene una calificación promedio de 7 en todas sus preguntas, el departamento de ventas un 8,5 y

repuestos un 7,5. La Gerencia General recibe un promedio de 5 correos diarios con quejas de los clientes. Por esta razón, es que la empresa busca generar medidas para aumentar la satisfacción de los clientes.

Normalmente, se busca satisfacer las necesidades del cliente, pero no se miden ni se da seguimiento a los resultados, por lo que no se puede controlar ni mejorar. Por esta razón, se requiere implementar un plan de gestión que cuente con indicadores que permitan medir los planes de acción desarrollados. Estos indicadores van ligados con la satisfacción de los clientes de los productos/servicios recibidos, sin embargo, más allá de las mediciones y herramientas, se debe realizar una gestión de cambio en la organización, de forma que el cliente sean el centro de la organización y diseñar soluciones que se adapten de la mejor manera a sus necesidades, sentimientos y expectativas.

Asimismo, en la empresa SRF se requiere agregar valor diferenciado dependiendo del tipo del cliente y de acuerdo con sus necesidades, de forma que se genere una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del rubro.

Los clientes son cada vez más exigentes y los continuos cambios en sus expectativas y los cambios tecnológicos están aumentando actualmente la necesidad de agilizar los canales de conexión para satisfacer sus objetivos, ya que cada vez más, los clientes eligen productos y servicios basándose en la calidad de sus experiencias desde el primer contacto. Este plan de gestión se enfoca básicamente en realizar un proyecto para solucionar las problemáticas generadas con los clientes, mejorar su expectativa y generar valor agregado a los clientes.

1.3 Justificación del proyecto

Debido al detrimento de las ventas de vehículos, de repuestos y de servicio de taller en la empresa SRF, se decide comenzar a crear planes y estrategias de servicio al cliente, donde permita atraer, retener y recuperar clientes, por esta razón, la empresa dentro de su estrategia ha decidido incorporar la satisfacción del cliente como uno de los pilares fundamentales para implementar y dar seguimiento. Por esta razón, se decide crear un plan de gestión enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar sus expectativas y generar valor agregado en cuanto a la atención recibida en las distintas sucursales.

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Brain & Company las compañías que brindan excelente experiencia al cliente ven crecer sus ingresos un 4–8% por encima del mercado, por esta razón, se realiza este proyecto enfocado en una estrategia del consumidor, con el fin de mejorar la atención que se les brinda a los clientes por medio de la investigación de sus necesidades, tanto de la compra de un vehículo, de los repuestos o bien del servicio de taller. La implementación de este proyecto enfocado en la experiencia de clientes es de gran beneficio para inicialmente conocer las percepciones y expectativas de los clientes, y de esa forma generar los planes de acuerdo a sus necesidades enfocados en el logro de los objetivos de servicio y experiencia.

Según la compañía Aberdeen las empresas que implementan una estrategia de servicio al cliente disfrutan de una tasa de retención de clientes del 92%.

Es importante argumentar que dentro del plan de gestión de experiencia de clientes se consideran las actividades necesarias para la atracción, retención y recuperación de estos, sin dejar de lado las acciones necesarias para lograr una experiencia memorable del cliente.

Con este proyecto la empresa se beneficiará, ya que busca, conocer al cliente, sus expectativas, necesidades y tomar decisiones con base en esa premisa, asimismo buscar un ganar-ganar entre cliente y empresa, de forma que ambas partes logren los resultados esperados.

Una de las razones por las cuales se requiere implementar este plan de gestión, es porque son cada vez más los clientes que eligen productos y servicios basándose en la calidad de las experiencias que viven, ya que, lo que realmente les preocupa, es poder satisfacer sus necesidades a través del canal oportuno, en el momento oportuno, de la manera deseada.

1.4 Objetivo general

Crear un plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor, con el fin de optimizar la atención brindada a los clientes del Grupo Automovilístico SRF

1.5 Objetivos específicos

1. Elaborar un plan de gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto
2. Elaborar un plan de gestión del alcance para garantizar que el proyecto incluya lo necesario
3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la finalización del proyecto
4. Elaborar un plan de gestión de costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado

5. Elaborar un plan de gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes
6. Elaborar un plan de gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto.
7. Elaborar un plan de gestión de comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.
8. Elaborar un plan de gestión de riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos.
9. Elaborar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización.
10. Elaborar un plan de gestión de interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto

2 Marco Teórico

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución.

El Grupo Automovilístico SRF es una empresa dedicada a la venta de los vehículos de lujo MYS. Son vehículos japoneses que se distribuyen en diferentes países de todo el mundo.

En Costa Rica, nace en el año 1998 y a partir del año 2012 es parte del grupo Innovamas, el cual tiene una trayectoria de más de 70 años en el mercado. Innovamas se encuentra en países como Argentina, Chile, Perú, Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, facturando más de 10.000 vehículos tanto de lujo como vehículos comerciales (camiones y buses).

El Grupo SRF cuenta con 4 agencias en Costa Rica, 2 en Nicaragua, 5 en Panamá, 3 en Honduras y 1 en el Salvador. El Grupo también se dedica al servicio de Postventa: venta y distribución de repuestos y el servicio de taller.

A partir del año 2015 el grupo también distribuye motocicletas de lujo, clásicas, deportivas, eléctricas, entre otras. En el año 2019, la Alta Gerencia de la compañía establece como puntos estratégicos los siguientes:

- Mejora de la calidad de los servicios entregados tanto de venta como de postventa.
- Optimización de la atención y el servicio al cliente
- Foco en la formación y compromiso del colaborador
- Compromiso en la entrega de un servicio post venta de calidad, con respaldo y garantía de primer nivel, en cada una de las marcas que representa.

2.1.2 Misión y Visión.

2.1.2.1 Misión. Que nuestros clientes sean exitosos y que tengan la mejor experiencia de atención, servicio y compra.

Nota: Autoría propia

2.1.2.2 Visión. Ser un grupo líder en la comercialización de vehículos y motocicletas, asegurando la calidad de servicio de Venta y Postventa, logrando lealtad y satisfacción de nuestros clientes a través de la creación de valor del servicio y de la marca.

Nota: Autoría propia

2.1.3 Estructura organizativa.

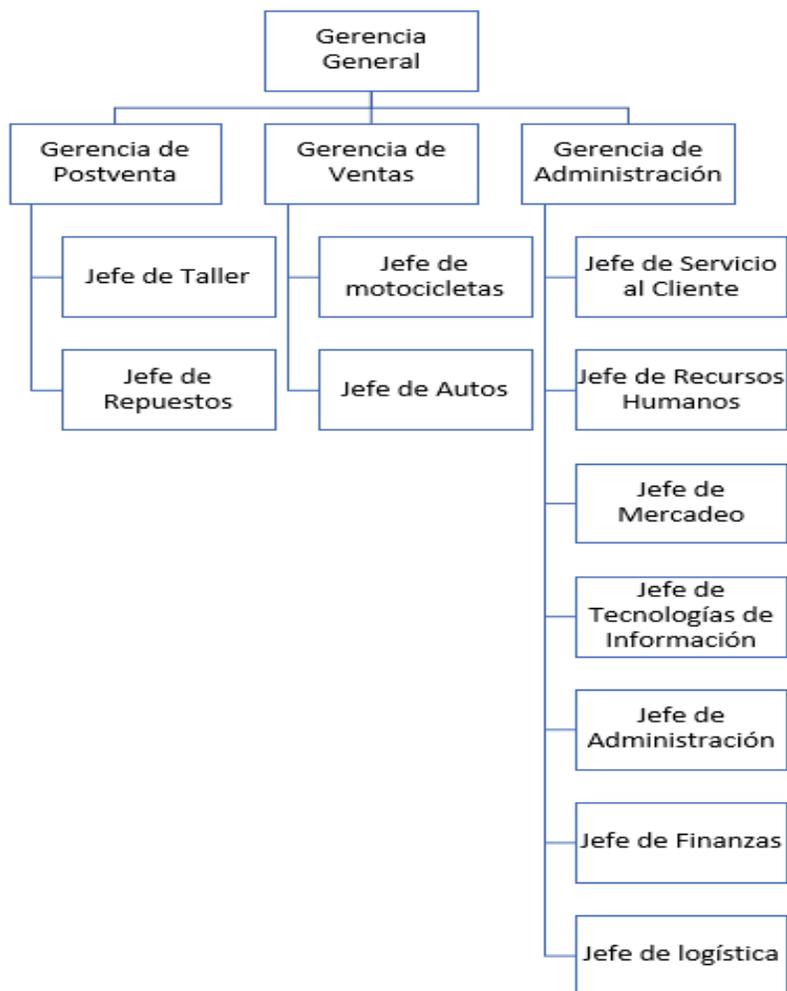
El grupo automovilístico SRF cuenta con aproximadamente 100 personas en las 3 sucursales de Costa Rica.

La estructura organizativa del grupo automovilístico SRF en Costa Rica se compone de una Gerencia General. Debajo de la Gerencia General, se encuentra la Gerencia de Postventa, la Gerencia de ventas y la Gerencia de Administración. Las Gerencias son regionales, es decir son las mismas para los distintos países de América Central.

Cada gerencia cuenta con sus respectivas jefaturas de acuerdo al tipo de línea de negocio y su función, las cuales se encargan de rendir cuentas sobre los distintos departamentos y el personal a su cargo. En la siguiente figura se puede visualizar la estructura organizativa:

Figura 1

Organigrama



Nota: La figura representa el Organigrama del grupo Automovilístico SRF. Autoría Propia

2.1.4 Productos que Ofrece.

El grupo Automovilístico SRF ofrece los siguientes productos y servicios, enfocados únicamente en su marca.

- Servicio de venta de vehículos y motocicletas marca MYS: Cuenta con aproximadamente 8 vendedores, 2 por cada agencia, que se encargan de la venta tanto de los vehículos como de las motocicletas.
- Servicio de mantenimiento de vehículos y motocicletas: El taller de servicio cuenta con técnicos especializados en la marca para realizar los mantenimientos correspondientes de los vehículos y motocicletas. Se realizan en las 4 sucursales
- Servicio de reparación de vehículos y motocicletas: Las reparaciones pequeñas pueden ser realizadas en cualquiera de los 4 talleres y las grandes solo en los 2 talleres más grandes ubicados en Curridabat y Escazú.
- Servicio de enderezado y pintura de vehículos y motocicletas: El servicio de enderezado y pintura únicamente se realiza en el taller de Curridabat
- Servicio de mantenimiento a domicilio de vehículos y motocicletas: El servicio a domicilio se realiza únicamente para mantenimientos básicos.
- Servicio de venta de repuestos de vehículos y motocicletas: La venta de repuestos se realiza en las 4 agencias del grupo.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

La guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (PMI) (Guía del PMBOK®, 6ta edición) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (p.4). Dentro de sus características se encuentran:

- Resultado único: Se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables
- Esfuerzo temporal: Implica que un proyecto tiene un principio y final definidos
- Impulsan al cambio: Un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro a fin de lograr un objetivo específico
- Hacen posible la creación de valor del negocio: El retorno en forma de elementos como tiempo, dinero, bienes o intangibles
- Contexto de iniciación del proyecto: Iniciación de proyectos en respuesta a factores que actúan sobre sus organizaciones

2.2.2 Administración de Proyectos.

El término “administración de proyectos” también suele denominarse “gestión de proyectos”, “gerencia de proyectos” y “dirección de proyectos”. Por su parte, en inglés el único término para esta temática es “project management”.

Aunque el proceso de administración general de empresas y la administración de proyectos tienen algunas similitudes, no debemos confundirlos pues se basan en supuestos diferentes. Mientras que el proceso de administración de empresas está pensado como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa y desconocida, la administración de proyectos se orienta fundamentalmente a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan la finalización del mismo. (Lledó 2017, p. 13)

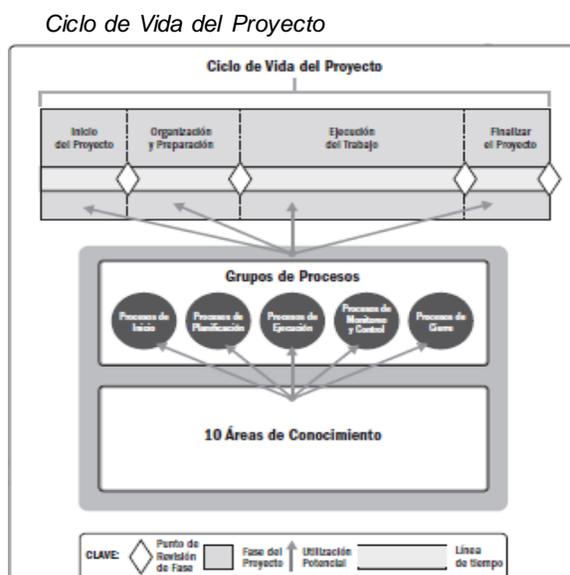
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir su

proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas.

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente existen una o más formas asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama un ciclo de vida del desarrollo. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser: predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido.” (PMI, 2017, p.19).

Figura 2



Nota: La figura representa la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Tomado de PMI 2017(p.18)

No debemos confundir ciclo de vida del proyecto con el ciclo de vida de un producto. El ciclo de vida del producto es el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado. Generalmente a lo largo del ciclo de vida de un producto se originan distintos tipos de proyectos como

se esquematiza en el gráfico a continuación. El ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. (Lledó 2017, p. 28)

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

El PMI establece cinco grupos de procesos con entradas, herramientas, técnicas y salidas. “Un grupo de procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos del proyecto. Los grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto”. (PMI, 2017, p.23).

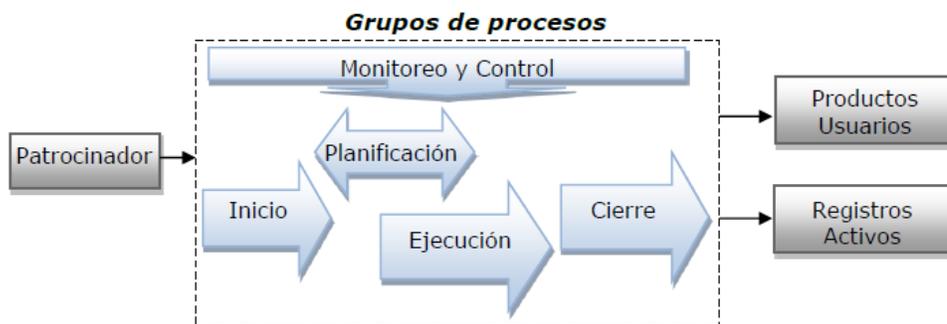
Los cinco grupos de procesos de la Administración de Proyectos se encuentran en la figura 3 y son:

- Procesos de inicio: permiten obtener la información esencial para obtener la aprobación del patrocinador para iniciar la asignación de recursos.
- Procesos de planificación: permiten identificar de forma precisa el alcance, costo y recursos de un proyecto, considerando sus restricciones, supuestos y riesgos. Dicha planificación busca maximizar el uso de los recursos y asegurar la calidad de los entregables del proyecto para lograr la conclusión exitosa del mismo.
- Procesos de ejecución: son los procesos que se realizan para “completar el trabajo definido en el plan de la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos” (PMI, 2017, p. 554).
- Procesos de monitoreo y control: permiten conocer si el proyecto se está ejecutando dentro de los parámetros esperados, y de lo contrario, ejecutar medidas correctivas que minimicen el riesgo negativo, o bien, maximice el aprovechamiento de los riesgos positivos.

- Procesos de cierre: permiten finalizar una fase, contrato o el proyecto. Ellos proponen el reconocimiento de los logros alcanzados y el registro de las lecciones aprendidas.

Figura 3

Grupos de procesos



Nota: La figura representa los grupos de procesos y sus entradas y salidas. Tomado de *Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento* (p.29) por Pablo Lledó, 2017

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

“Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (PMI, 2017, p. 23).

Según el PMI (2017), existen 10 áreas de conocimiento. A continuación, se explican brevemente las 10 áreas de conocimiento:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** Define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos. Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de

procesos de la dirección de proyectos. Dentro de la Gestión de la Integración se encuentran:

- Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados para que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la Calidad del Proyecto. Contempla los procesos y actividades involucradas en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto y sus interesados.
- Gestión de los Recursos del Proyecto. Esta área describe los procesos involucrados en la identificación, adquisición, desarrollo y gestión de los recursos necesarios para la culminación exitosa del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Contempla los procesos necesarios para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto. Describe los procesos involucrados en la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de las respuestas, implementación de las respuestas y control de los riesgos para el proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

- Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto

2.2.6 Otra teoría propia del tema de interés

“En cuanto a la gestión de la experiencia del cliente: la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones de los clientes para cumplir o exceder sus expectativas, y así incrementar su satisfacción, lealtad y promoción.” (Gartner, 2018)

Según Gartner, 2018. “La meta de experiencia de clientes es conocer y superar las expectativas de los clientes, pero mientras el 48% por ciento dice que sus esfuerzos de CX superan las expectativas de la gerencia, solo el 22 por ciento de los líderes reconocen que sus esfuerzos de CX realmente superan las expectativas de los clientes.”

Para enfrentar este desafío, Gartner presentó la Pirámide de Experiencia de Cliente (CX), una nueva metodología para probar los viajes de los clientes de las organizaciones y forjar experiencias más poderosas que brindan una mayor lealtad y defensa de la marca.

"El hecho de que tantas organizaciones entiendan la importancia de CX para la marca, pero no puedan ofrecer resultados que cumplan o superen las expectativas de los clientes, es indicativo de la creciente necesidad de nuevos enfoques para brindar resultados más positivos para los clientes", dijo Augie Ray. Director de investigación de Gartner. "Las marcas líderes en CX comienzan con una base sólida en la satisfacción del cliente. Hacer esto bien y entender cómo desarrollarlo para obtener resultados financieros y empresariales positivos es lo que diferencia a las mejores marcas del resto".

La pirámide de Experiencia de Cliente que propone Gartner es una excelente herramienta para comprender las experiencias mas poderosas que pueden hacer la diferencia

para los clientes. Cada nivel, de abajo hacia arriba, define una forma cada vez más sólida para forjar relaciones entre la marca de una organización y sus clientes en función de la forma en que los líderes de CX escuchan, comprenden, actúan y resuelven las necesidades de los clientes. (Gartner, 2018)

La pirámide ayuda a identificar las mejores experiencias de cliente según los criterios que incluyen:

- Cómo se activan las experiencias
- La cantidad de esfuerzo requerido del cliente
- La integridad de la solución
- La emoción y cambio en la percepción creada por la experiencia.

La pirámide de Experiencia de Clientes va más allá de resolver los problemas para los clientes de hoy, centrándose en cinco etapas clave:

- Etapa 1: Nivel de comunicación: Proporcionar a los clientes la información que pueden usar a través del canal correcto en el momento adecuado.
- Etapa 2: Nivel de respuesta: Resolver el problema del cliente de manera rápida y eficiente, es decir, equilibrar las metas, medidas y estrategias tanto del negocio como del cliente.
- Etapa 3: Nivel de compromiso: Escuchar, comprender y resolver las necesidades únicas de los clientes.
- Etapa 4: Nivel proactivo: Proporcionar experiencias que resuelvan necesidades antes de que los clientes lo soliciten.

- Etapa 5: Nivel de evolución: Hacer que los clientes se sientan mejor, más seguros o poderosos.

3 Marco metodológico

A continuación, se muestra el desarrollo de las fuentes de información, métodos de investigación, herramientas, así como los supuestos, restricciones y entregables requeridos que se utilizaron en el proyecto final de graduación “Plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del grupo Automovilístico SRF”. Además, se desarrollaron los supuestos y restricciones, y los entregables requeridos para el desarrollo de éste.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se dividen en función del grado de información que proporcionan, el tipo de información que contienen, el formato en las que se encuentran, el canal utilizado y por la cobertura geográfica. Cada uno de estos aspectos de las fuentes de información están creadas para satisfacer las necesidades informativas de cualquier individuo. (González, Sandra,2020)

3.1.1 Fuentes primarias.

Son aquellas que contienen información original, el tema que contienen no ha sido nunca tratado, la información se ha mantenido intacta, es decir, no ha sido interpretada o analizada por un investigador o institución. (González, Sandra,2020).

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son una ampliación de los resultados concretos que aportan las fuentes primarias. Es decir, se genera un contenido a partir de la extracción de información de un recurso primario. (González, Sandra,2020).

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1

Fuentes de información

Objetivo específico	Fuente primaria	Fuente secundaria
Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto	Reuniones con Expertos en temas relacionados con experiencia de clientes - Reuniones con clientes de la compañía - Recolección de datos. - Juicio de Expertos.	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Documentos de la empresa.
Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para completarlo con éxito	Reuniones con Expertos en temas relacionados con experiencia de clientes - Reuniones con clientes de la	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).

Objetivo específico	Fuente primaria	Fuente secundaria
	compañía - Recolección de datos. - Juicio de Expertos.	- Documentos de la empresa. Charter/Acta de Constitución del proyecto/Acta de constitución Plan de gestión del alcance
Elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto	Departamento de Tecnologías de Información Gerente de Administración y Finanzas Jefatura de Servicio al Cliente Recolección de datos	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Documentos de la empresa. Charter/Acta de Constitución del proyecto/Acta de constitución Plan de gestión del alcance
Elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado	Departamento de Finanzas Gerente de Administración y Finanzas	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un

Objetivo específico	Fuente primaria	Fuente secundaria
	<p>Jefatura de Servicio al Cliente</p> <p>Recolección de datos</p>	<p>director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).</p> <p>Charter/Acta de Constitución del Proyecto/Acta de Constitución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma del Proyecto. - Registro de Riesgos - Plan Gestión de los recursos.
<p>Elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes</p>	<p>Departamento de Procesos y Calidad</p> <p>Norma internacional INTE ISO 9001:2015</p> <p>Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes</p> <p>Recolección de datos</p> <p>Opinión de clientes</p>	<p>Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). <p>Documentos de la empresa</p>

Objetivo específico	Fuente primaria	Fuente secundaria
Elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto	Departamento de Procesos y Calidad Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes Recolección de datos Opinión de clientes	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). Documentos de la empresa
Elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.	Estrategias de Marketing Especialista en marketing Comunicación con clientes Recolección de datos	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). Documentos de la empresa
Elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos.	Ley general del control interno Departamento de Procesos y Calidad	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un

Objetivo específico	Fuente primaria	Fuente secundaria
	Procedimientos documentados Recolección de datos	director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). Documentos de la empresa Charter/Acta de Constitución del proyecto. - Registro de Interesados. - Registro de Riesgos
Elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización	Departamento de compras Recolección de datos Procesos de compras	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). Documentos de la empresa Charter/Acta de Constitución del proyecto.
Elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto	Gerente de Administración y Finanzas	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).

Objetivo específico	Fuente primaria	Fuente secundaria
	Jefatura de Servicio al Cliente Recolección de datos	Documentos de la empresa Charter/Acta de Constitución del proyecto.

Nota: Esta tabla representa los objetivos específicos y cada una de sus fuentes de información, tanto primarias como secundarias. Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

3.2.1 Método analítico-sintético.

El Método analítico consiste en descomponer y distinguir los elementos de un todo; revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. El sintético tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis. Bernal (2010) lo explica como: “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p.60)

3.2.2 Método inductivo-deductivo

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtienen proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Bernal (2010) lo explica como: “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia los hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (p.60)

En la tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2

Métodos de investigación

Objetivo específico	Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto	Análisis y descomposición de las actividades que permiten la integración del proyecto	Recomendaciones de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI 6ta edición utilizando los aplicables para el plan de gestión de la integración
Elaborar un plan de Gestión del alcance para identificar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para completarlo	Creación de la Estructura de Desglose de trabajo	Recomendaciones de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI 6ta edición utilizando los aplicables para el plan de gestión del alcance

Objetivo específico	Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
Elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto	Análisis y descomposición de las actividades a desarrollar en el proyecto por medio del cronograma para ejecutarlo en el tiempo necesario	Recomendaciones de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI 6ta edición utilizando los aplicables para el plan de gestión del cronograma
Elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado	Definición de la línea base del presupuesto y umbrales de control.	Indagación de los costos de los recursos materiales y humanos necesarios

Objetivo específico	Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
Elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes	Descomposición de entregables para establecer formas de control de la calidad	Realización de análisis los requerimientos y especificaciones de los entregables del proyecto
Elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto	Análisis y descomposición de los procesos y actividades, para sintetizar la gestión de los recursos, con el fin de dirigir y establecer los recursos el proyecto	Recomendaciones de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI 6ta edición utilizando los aplicables para el plan de gestión de los recursos

Objetivo específico	Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
Elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.	Integración de los distintos canales y forma de comunicación con los involucrados	Análisis de medios de comunicación, frecuencia y responsables
Elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos	Análisis cualitativo de los riesgos del proyecto.	Identificación de riesgos, categorías de riesgo. Cálculos de probabilidad e impacto

Objetivo específico	Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
Elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización	Descomposición de entregables para establecer las adquisiciones que se deben efectuar	Análisis de características de evaluación de proveedores por segmento
Elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto	Deducir los intereses de los involucrados del proyecto y su posición, poder e impacto	Análisis de interesados, basados en matriz de poder e impacto

Nota: Esta tabla representa los métodos de investigación utilizados para cada uno de los objetivos específicos del proyecto. Elaboración propia

3.3 Herramientas

Según el PMI (2017), herramienta “es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (Pag.714).

Las herramientas nos sirven para tener el control necesario de los trabajos que se tienen como objetivos en el tiempo determinado. Las herramientas empleadas en este proyecto, para el cumplimiento de los objetivos planteados se ajustan a las recomendadas en la Guía del PMBOK® (PMI, 2017).

Algunas de las herramientas utilizadas son:

- Juicio de expertos: Se refiere a la experiencia que proporciona una persona con conocimientos especializados.
- Recopilación de datos: Información de diferentes fuentes que ayuda a llegar a un fin, pueden ser lluvias de ideas, grupos focales, listas de verificación, entrevistas entre otros.
- Análisis de datos: Es utilizada para organizar, examinar y evaluar datos e información, tales como costos, calidad, alternativas entre otros.
- Representación de datos: Son técnicas con las que se representan los datos e información, pueden ser gráficos u otros métodos.
- Reuniones: Se realiza con el fin de informar a los interesados del avance de los objetivos, debe llevar acta y debe agendar con anticipación.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3

Herramientas

Objetivo específico	Herramientas
Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto	Juicio de expertos Entrevistas Recopilación de datos Análisis de datos Representación de datos Reuniones

Objetivo específico	Herramientas
Elaborar un plan de Gestión del alcance para garantizar que el proyecto incluya lo necesario	<p>Juicio Experto.</p> <p>Reuniones.</p> <p>Método de diagramación por precedencia.</p> <p>Estimación paramétrica.</p> <p>Método de ruta crítica.</p> <p>Análisis de datos.</p>
Elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto	<p>Juicio de expertos</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Reuniones</p> <p>Representación de datos</p>
Elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado	<p>Juicio de expertos</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Reuniones</p> <p>Métodos para adquisición de recursos</p>

Objetivo específico	Herramientas
Elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes	Juicio Experto. Análisis de datos. Auditorías. Recopilación de datos Análisis de datos
Elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto	Juicio Experto. Análisis de datos. Estimación análoga. Habilidades Interpersonales y de equipo. Matriz RACI
Elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.	Métodos de comunicación Modelos de comunicación Juicio de expertos Análisis y requisitos de comunicación Representación de datos

Objetivo específico	Herramientas
Elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos.	<p>Juicio de expertos</p> <p>Recopilación de datos</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Representación de datos</p> <p>Reuniones</p> <p>Auditorías</p>
Elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización	<p>Juicio de expertos</p> <p>Publicidad</p> <p>Criterios de selección de proveedores</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Inspección</p> <p>Auditorías</p>

Objetivo específico	Herramientas
Elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto	Juicio de expertos Recopilación de datos Análisis de datos Representación de datos Reuniones Habilidades de comunicación Habilidades interpersonales y de equipo

Nota: Esta tabla representa las herramientas utilizadas para cada uno de los objetivos específicos del proyecto. Elaboración propia

3.4 Supuestos y restricciones

De acuerdo a Guía para la Dirección de Proyectos PMBOK (2017) podemos definir Supuestos y Restricciones de la siguiente manera:

- Supuestos: “Factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración.” (PMI, 2017, p.725)

- Restricción: “Factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.” (PMI, 2017, p.723)

En la tabla 4 se pueden visualizar los supuestos y restricciones del proyecto

Tabla 4

Supuestos y restricciones

Objetivo específico	Supuestos	Restricciones
Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto	Se cuenta con acceso a la información necesaria. Apoyo de altos mandos Se cuenta con asesores expertos en el tema.	No se cuenta con personal especializado en este tipo de proyectos
Elaborar un plan de Gestión del alcance para garantizar que el proyecto incluya lo necesario	Se cuenta con el recurso humano para la implementación del proyecto	Falta de experiencia en todas las áreas de conocimiento

Objetivo específico	Supuestos	Restricciones
Elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto	Se cuenta con la información y el personal correspondiente para la implementación del proyecto	El tiempo para desarrollar el plan de gestión no se puede exceder respecto a la fecha de finalización
Elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado	Se cuenta con recursos internos que pueden apoyar a la implementación del proyecto	No se cuenta con tantos recursos para contar con especialistas externos en el tema
Elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes	Se cuenta con métricas para la medición de la calidad	El personal para monitorear la calidad es reducido y puede afectar la medición a realizar
Elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto	Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Disponibilidad del recurso humano.	No disponibilidad del personal en el momento correspondiente por asuntos extraordinarios
Elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.	Las partes involucradas en el proyecto se comprometen a seguir los alineamientos que garanticen una adecuada comunicación.	No se cuenta con información de gestión de comunicación en proyectos pasados.

Objetivo específico	Supuestos	Restricciones
Elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos.	El plan logra identificar todas las actividades y sus riesgos asociados para la elaboración de los planes necesarios.	No se cuenta con información histórica de gestión de riesgos relacionada al proyecto.
Elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización	Se cuenta con el apoyo del Departamento de Adquisiciones para realizar todas las compras y adquisiciones del proyecto	No se tiene certeza que los proveedores contratados realicen las actividades de acuerdo a lo requerido
Elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto	Se han identificado todos los involucrados proponiendo un efectivo plan de gestión	No todos los grupos de involucrados identificados están interesados en formar parte del proyecto asumiendo activamente su rol.

Nota: Esta tabla representa los supuestos y restricciones para cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

Elaboración propia

3.5 Entregables

El PMBOK® en su sexta edición define un entregable como:

“Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.” (PMI, 2017, p.708)

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables del proyecto

Objetivo específico	Entregables
Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto	Documento de Plan para la dirección del proyecto y acta de constitución o Charter/Acta de Constitución
Elaborar un plan de Gestión del alcance para garantizar que el proyecto incluya lo necesario	Documento de plan para la gestión del alcance, línea base del alcance, matriz de trazabilidad de requisitos, plan de gestión de los requisitos (control integrado de los cambios), enunciado del alcance, estructura detallada de trabajo-EDT)
Elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto	Plan de gestión del cronograma: Lista de actividades, diagrama de Gantt, cronograma, lista de hitos.

Objetivo específico	Entregables
Elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado	Plan de gestión de costos: Línea base del presupuesto, umbrales de control, reglas de medición.
Elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes	Plan de gestión de la calidad: Definición de calidad, roles y responsabilidades, actividades de control y herramientas para asegurar la calidad, métricas de calidad.
Elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto	Plan de gestión de los recursos: Identificación y adquisición de los recursos, definición de roles y responsabilidades, plan de desarrollo del equipo, plan de reconocimiento.
Elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.	Plan de gestión de comunicaciones: Definición de medios de comunicación, frecuencia y responsable de la misma, glosario de terminología común y diagramas de flujo de la información
Elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos.	Documento de plan de gestión de los riesgos, matriz de probabilidad-impacto y registro de riesgos.
Elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización	Documento de plan de gestión de las adquisiciones, estrategia de las adquisiciones, documentos de las licitaciones, enunciado del trabajo relativo a adquisiciones y criterios de selección de proveedores.

Objetivo específico	Entregables
Elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto	Documento de plan de involucramiento de los interesados y registro de interesados.

Nota: Esta tabla representa los entregables para cada uno de los objetivos específicos del proyecto. Elaboración propia

4 Desarrollo

4.1 Plan de Gestión de la Integración

La gestión de la integración incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro los Grupos de la Dirección del Proyecto. Los procesos para desarrollar este plan son de naturaleza iterativa, pueden ser actualizados conforme se presenten necesidades de cambios. (PMI, 2017, p.62)

A continuación, se detallan las tareas enfocadas a realizar para la unificación, consolidación, comunicación, e interrelación de los procesos.

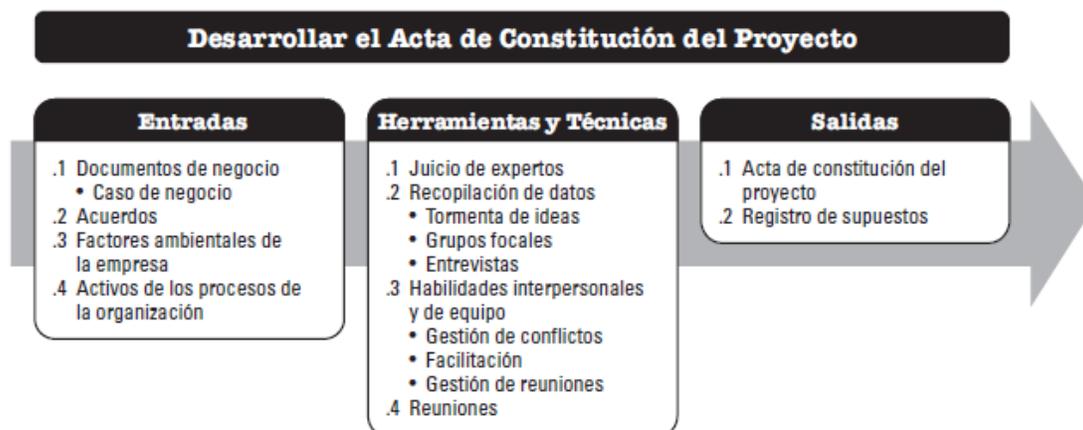
4.1.1 Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de Constitución del proyecto del plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del Grupo Automovilístico SRF (Anexo 1), contiene la necesidad del negocio, objetivos, justificación, supuestos, restricciones, riesgos y requisitos de alto nivel del cliente hacia el producto que generará el proyecto.

El PMI (2017) establece el siguiente proceso (ver figura 5) para llevar a cabo el Acta de Constitución del Proyecto o Chárter:

Figura 4

Acta de Constitución



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de *PMI 2017*(p.75)

4.1.2 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto: Entradas

- Enunciado del proyecto: plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del Grupo Automovilístico SRF
- Caso Negocio: avance tecnológico por ampliación de la capacidad instalada para brindar atención al paciente en necesidad de estudios radiológicos complejos.
- Fundamentos de la Administración de Proyectos establecidos en la Guía del PMBOK®.
- Estructura Organizacional del grupo SRF
- Productos y servicios ofrecidos por el grupo SRF
- Políticas y Normativas corporativas del grupo SRF
- Norma ISO 9000

- Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes

4.1.3 Desarrollo del Acta de Constitución: Herramientas y Técnicas

- Juicio experto del equipo del proyecto.
- Juicio experto de consultores relacionados con experiencia de clientes
- Entrevistas a clientes
- Grupos focales con partes interesadas del proyecto

4.1.4 Desarrollo del Acta de Constitución: Salidas

En el anexo 1 se encuentra el Acta de Constitución del plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del Grupo Automovilístico SRF.

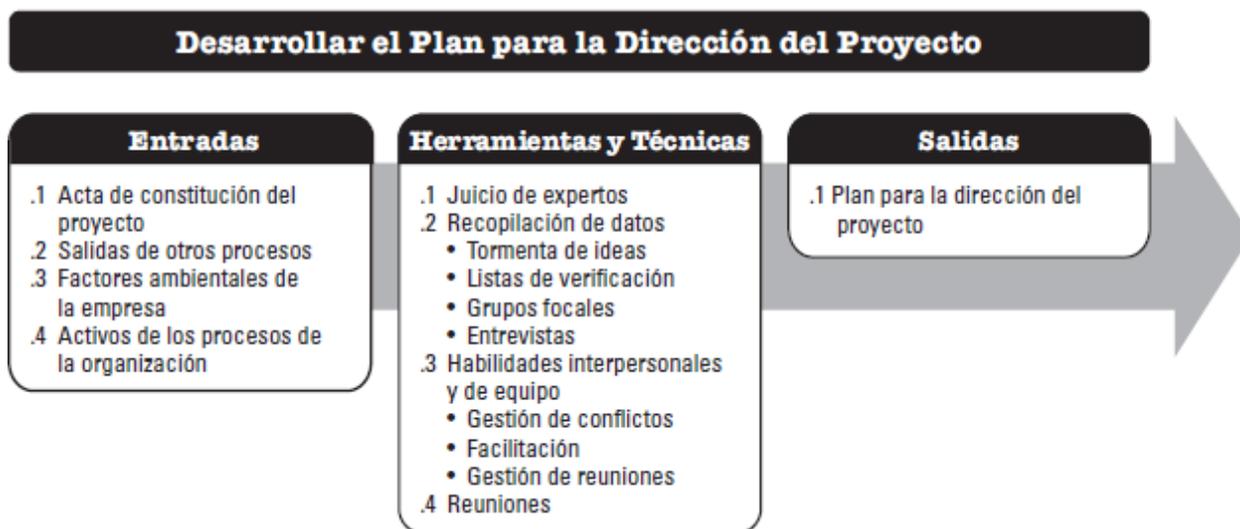
4.1.5 Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la Dirección del Proyecto “Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto”. (PMI, 2017, pág. 71)

El proceso para determinar el plan para la Dirección del Proyecto se muestra en la figura 5:

Figura 5

Plan para la Dirección del Proyecto



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.82)

4.1.6 Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto: Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto
- Fundamentos de la Administración de Proyectos establecidos en la Guía del PMBOK®.
- Estructura Organizacional del grupo SRF
- Productos y Servicios ofrecidos por el grupo SRF
- Políticas y Normativas del grupo SRF
- Norma ISO 9000
- Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes

4.1.7 Desarrollo Plan para la Dirección del Proyecto: herramientas y técnicas

- Juicio experto del equipo del proyecto y consultores en temas de experiencia de clientes
- Herramientas y técnicas desarrolladas en cada uno de los apartados
- Reuniones para tomar decisiones y coordinar avances
- Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto: Salidas

Comprende los planes para la gestión del proyecto en forma integral con la mira en el cumplimiento de los objetivos a partir del seguimiento y monitoreo de la ejecución y cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto. Lo cual se detalla en los siguientes apartados:

- Línea base del alcance
- Línea base del cronograma
- Línea base de costos
- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de cambios
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos

- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de gestión de los interesados

4.1.8 Gestionar el conocimiento del proyecto

Gestionar el conocimiento del proyecto es “el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional.” (PMI, 2017, pág. 98).

El presente proyecto al estar enfocado en la experiencia de clientes, requiere de capacitación del personal continua con el fin de superar las expectativas de los clientes.

El presente proyecto al estar enfocado en la experiencia de clientes, requiere de capacitación del personal continua con el fin de superar las expectativas de los clientes.

Dentro de las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento se encuentran:

- Juicio de expertos: Se pretende contratar una empresa experta en el tema de experiencia de clientes con el fin de que capacite al personal de servicio al cliente interno y externo de la organización en los siguientes temas: Atención al cliente, manejo de conflictos, como generar valor con el cliente, protocolos de recibo, entrega, llamadas de vehículos, talleres de imagen, entre otras.
- Gestión del conocimiento: Se cuenta con un documento en el departamento de Recursos Humanos, enfocado en la transferencia de conocimientos del personal, de forma que el personal de servicio al cliente intercambie funciones y cartera de clientes para que en caso de falta de personal se pueden asumir los roles por los funcionarios actuales. Asimismo, se pretende realizar una metodología de “rol

experto” de forma que se capacita a un usuario por rol y éste se encarga de transmitir la información a los nuevos ingresos.

- **Gestión de la información:** La empresa cuenta con plataformas de conocimiento, donde los usuarios pueden acceder y tomar cursos de mecánica básica, de relaciones humanas, de innovación, entre otras. Por medio de este proyecto la empresa externa proveerá un curso virtual para los usuarios, al cual podrá acceder cuando sea necesario.

4.1.9 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Monitorear y Controlar el Trabajo del proyecto es “el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección de proyecto” (PMI, 2017, p106)

El Monitoreo de este proyecto se realiza por medio de las técnicas de Análisis de valor ganado, causas raíz, cada dos semanas. Lo anterior se encuentra con mas detalle en el capítulo de Gestión del cronograma del proyecto.

4.1.10 Realizar el control integrado de cambios

Realizar el control integrado de cambios “es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones.” (PMI, 2017, p113).

Para este proyecto se debe considerar lo siguiente en cuanto al control integrado de cambios:

- Los cambios de este proyecto pueden ser realizados desde el inicio hasta su finalización y se realiza cuando impactan el alcance del proyecto.

- Los cambios pueden ser solicitados por cualquier involucrado en el proyecto, sin embargo deben ser aprobados por el Director de Proyecto
- Los cambios pueden iniciarse verbalmente, pero deben registrarse por escrito y subirlos al portal de la empresa.
- Si se impacta cualquiera de las líneas base del proyecto, se debe seguir un procedimiento de control de cambios. En la figura 6, se encuentra la plantilla de control de cambios.
- Los cambios se gestionan por medio de la siguiente plantilla:

Figura 6

Control de cambios

Control del cambios			
Nombre del proyecto	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Aprobación	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Director de Proyecto	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Nombre del Patrocinador	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Fecha	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Firma del patrocinador	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Descripción del cambio			
Nombre del recurso	Descripción de la solicitud	Justificación del cambio	
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	

Nota: La figura representa la plantilla a completar en caso que exista un control de cambios. Elaboración propia

4.1.11 Cerrar el proyecto o fase

Cerrar el proyecto o fase es “el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato “(PMI, 2017, p121).

Durante todo el proyecto se realizan reuniones periódicas para revisar el avance de cada uno de los entregables.

El cierre de este proyecto se realiza por medio de una reunión de finalización para confirmar que los entregables han sido aceptados, que la evaluación de los clientes internos y externos es satisfactoria, recopilar lecciones aprendidas, para transferir conocimientos, entre otras actividades importantes para la conclusión del proyecto.

4.2 Gestión de los interesados del proyecto

La gestión de los interesados del proyecto “incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.” (PMI, 2017, p 503).

4.2.1 Identificar a los interesados

Identificar a los interesados es “el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.” (PMI, 2017, p 507).

En la siguiente tabla se pueden visualizar los interesados y la descripción de su rol.

Tabla 6

Interesados del proyecto

Involucrados	Descripción
Jefe de Servicio al Cliente	Encargada principal de brindarle una correcta atención al cliente y cumplimiento de los procesos adecuados, así como estudiar el perfil del cliente para darle una mejor atención. Este rol también es responsable de asegurar que el personal a su cargo cumpla con las especificaciones correspondientes.
Asesores de Servicio	Encargado de cumplir con los protocolos establecidos y entregarle al cliente la mejor experiencia en el servicio , así como apoyar en el mapeo y mejora de los procesos que debe realizar
Ejecutivas de Servicio al Cliente	Encargado de cumplir con los protocolos establecidos y entregarle al cliente la mejor experiencia en el servicio, así como apoyar en el mapeo y mejora de los procesos que debe realizar. Las ejecutivas son un apoyo para realizar la voz del cliente
Ejecutivos de Venta	Encargado de cumplir con los protocolos establecidos y entregarle al cliente la mejor experiencia en el servicio, así como apoyar en el mapeo y mejora de los procesos que debe realizar
Ingenieros de procesos	Realizar los mapeos necesarios para detectar las fallas en los procesos y servicios, así como las entrevistas y las mejoras necesarias para el cierre de brechas. Encargado de reunir a las personas interesadas para realizar las mejoras necesarias producto de los análisis realizados

Involucrados	Descripción
Gerente de Administración/Patrocinador	Encargado de aprobar los cambios realizados y dar soporte en caso que sea necesario, así como velar para que el equipo tenga las herramientas necesarias para desempeñar su rol
Clientes	Encargados de brindar la retroalimentación necesaria para poder encontrar puntos de mejora en los procesos
Mercadeo	Encargado de realizar las mejoras necesarias en cuanto a la experiencia de los clientes y la automatización de los procesos, así como los diseños adecuados en cuanto a la publicidad
Recursos Humanos	Encargados de gestionar las capacitaciones correspondientes en cuanto a protocolos de atención al personal relacionado con el cliente externp
Director del proyecto	Encargado de coordinar, dar seguimiento, liderar a los involucrados y de solicitar aprobaciones
Tecnologías de Información	Encargado de dar soporte a todo el proceso en cuanto a los sistemas y apoyo a mercadeo y consultores expertos para las automatizaciones de procesos requeridas
Consultores expertos	Encargado de transmitir conocimientos en cuanto a experiencia a clientes a todo el personal y apoyo en cuanto a la mejora de procesos y recursos

Nota: Esta tabla representa los involucrados del proyecto y cada uno de sus roles. Elaboración propia

Dentro de las herramientas utilizadas para identificar a los interesados se encuentra la matriz de poder interés.. En la figura 7 se describe la estrategia a implementar con cada uno de ellos y en la tabla 7, se pueden visualizar los interesados y el poder e interés que tienen en el proyecto.

Figura 7

Estrategia



Nota: La Figura representa los cuadrantes de poder e interés y la estrategia asociada a su clasificación.

Elaboración Propia

Tabla 7

Matriz Poder interés

Interesado	NIVEL DEL IMPACTO EN LA GESTIÓN		Estrategia
	Poder	Interés	
Involucrados			
Jefe de Servicio al Cliente	Alto	Alto	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Asesores de Servicio	Bajo	Alto	mitigante-Mantener informados
Ejecutivas de Servicio al Cliente	Bajo	Alto	mitigante-Mantener informados
Ejecutivos de Venta	Bajo	Alto	mitigante-Mantener informados
Ingenieros de procesos	Bajo	Alto	mitigante-Mantener informados
Gerente de Administración/Patrocinator	Alto	Alto	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Clientes	Alto	Alto	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Mercadeo	Bajo	Alto	mitigante-Mantener informados

Interesado	NIVEL DEL IMPACTO EN LA GESTIÓN		Estrategia
	Poder	Interés	
Involucrados			
Recursos Humanos	Alto	Alto	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Director del proyecto	Alto	Alto	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Tecnologías de Información	Bajo	Bajo	Sin problema-Monitorear por si cambian de categoría
Consultores expertos	Bajo	Alto	mitigante-Mantener informados

Nota: Esta tabla representa los involucrados y su nivel de impacto en la gestión del proyecto. Elaboración propia

4.2.2 Planificar el involucramiento de los interesados

Planificar el involucramiento de los interesados “es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto del proyecto.” (PMI, 2017, p 516).

En tabla 8, se puede visualizar la matriz de involucramiento de los interesados, lo cual permite comparar los niveles actuales de los participantes con los deseados. Considerando la siguiente clasificación:

- Desconocedor: Desconocedor del proyecto y sus impactos potenciales
- Reticente: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio
- Neutral: Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente
- De Apoyo: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- Lider: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo

Tabla 8

Matriz de involucramiento

O: Situación actual, D: Nivel deseado					
Interesado	Compromiso				
	Desconoce	Se Resiste	Neutral	Apoya	Líder
Jefe de Servicio al Cliente	O				D
Asesores de Servicio		O		D	
Ejecutivas de Servicio al Cliente		O		D	
Ejecutivos de Venta		O		D	
Ingenieros de procesos				O D	
Gerente de Administración/Patrocinador				O	D
Clientes	O			D	D
Mercadeo			O	D	
Recursos Humanos			O	D	
Director del proyecto				O	D
Tecnologías de Información	O			D	
Consultores				OD	

Nota: Esta tabla representa la situación actual y el nivel deseado de los interesados del proyecto. Elaboración propia

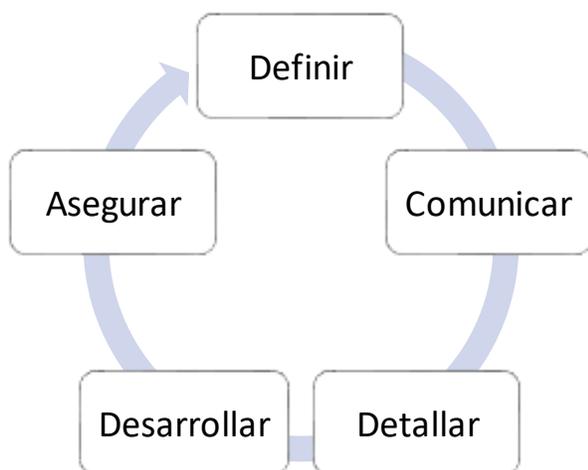
4.2.3 Gestionar el involucramiento de los interesados

En este proyecto, existe personal clave que se resiste al proyecto, ya que genera un cambio a sus procesos, por lo tanto, para gestionar el involucramiento de los interesados, se

realizan procesos de gestión de cambio, por medio de reuniones y talleres en el que se involucre desde el principio a los interesados y se explique cuales son los beneficios de los cambios para sus labores. El proceso de cambio, se realiza por medio de la siguiente figura:

Figura 8

Proceso de cambio



Nota: La figura representa las etapas del proceso de cambio. Elaboración propia

Las etapas para la gestión del cambio, son las siguientes:

- Definir: Se define el plan y se alinea a las partes involucradas respecto a los nuevos objetivos
- Comunicar: Se comunica la visión y el objetivo de cambio para generar compromiso con la solución.
- Detallar: Se traduce la visión del cambio a una realidad y se establece el significado y beneficio para cada una de las partes interesadas

- Desarrollar: Movilizar a la organización al nuevo estado deseado y entregar las herramientas necesarias para conseguirlo.
- Asegurar: Se realiza un proceso de aseguramiento, para verificar que los resultados se han materializado y que el cambio es sostenible en el tiempo

4.2.4 Monitorear el involucramiento de los interesados

Monitorear el involucramiento de los interesados es “el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.” (PMI, 2017, p 530).

Es necesario aplicar mecanismos de monitoreo, que son actividades de recolección y de gestión de datos en torno a lo que se ejecuta y a lo que está ocurriendo en el proyecto. Todos los involucrados mediante distintos mecanismos e instrumentos aplicados estarán dando la información requerida para analizar el resultado positivo o negativo que va girando en torno al proyecto y determinar si es necesario ejecutar algún proceso de mejora en la gestión. A continuación, se detallarán las herramientas de monitoreo a las partes interesadas utilizadas en el presente proyecto.

- Nivel de compromiso: Se propone revisar en las reuniones, los compromisos adquiridos en sesiones anteriormente desarrollados y documentados en la bitácora. El seguimiento se realiza por medio del indicador de compromisos cumplidos/total de compromisos asignados
- Revisión periódica de matrices de poder interés y de involucramiento de interesados. La modificación de las matrices puede efectuarse producto de alguna de las siguientes causas:

- Se identifican nuevos interesados: Conforme el proyecto avanza su ejecución, se pueden identificar actores claves que no estaban presentes al inicio del proyecto.
- Un interesado cambió su nivel de poder: Los grupos de involucrados pueden aumentar o disminuir su poder, dependiendo del avance del proyecto o estatus de su rol.
- Un interesado cambió su nivel de interés: Grupos que desconocen el proyecto pueden sentirse afectados (positiva o negativamente) por el proyecto, lo cual puede traer consigo la identificación de nuevos enemigos o aliados del proyecto.
- Un interesado decide apoyar (o dejar de apoyar) el proyecto. Las estrategias de involucramiento de interesados deben ir dirigidas a lograr un apoyo de los actores claves y se deben considerar medidas que mitiguen el impacto de interesados aliados que deciden oponerse a la implementación del proyecto.

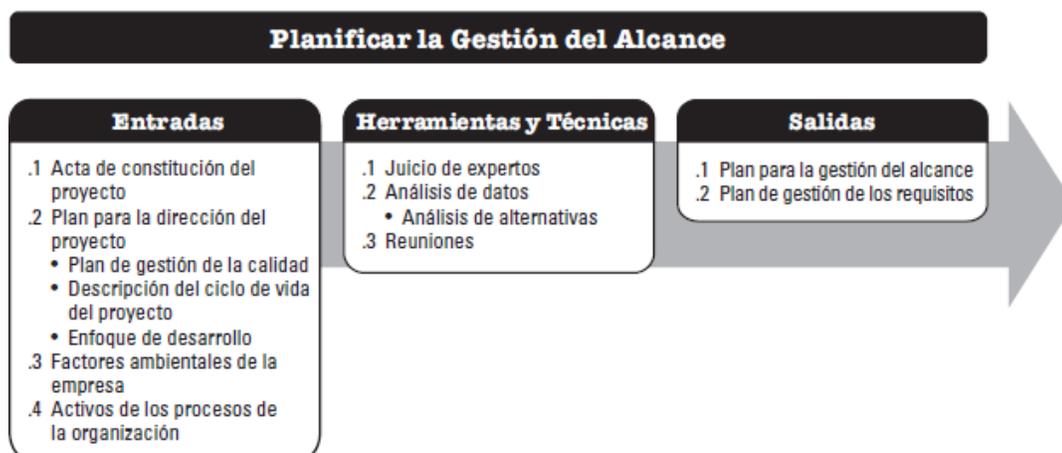
4.3 Planificar la gestión del alcance

Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto. (PMI, 2017, p106)

El proceso de desarrollar la planificación del alcance, según el PMI, 2017 se muestra en la figura 9:

Figura 9

Planificar la gestión del alcance



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de *PMI 2017*(p.134)

Este proceso incluye el análisis de juicio experto, análisis de alternativas y reuniones con los principales involucrados del proyecto para establecer como serán definidos, validados y controlados los requisitos que forman parte de la definición de alcance del proyecto.

Los componentes del plan para la Dirección del proyecto incluyen:

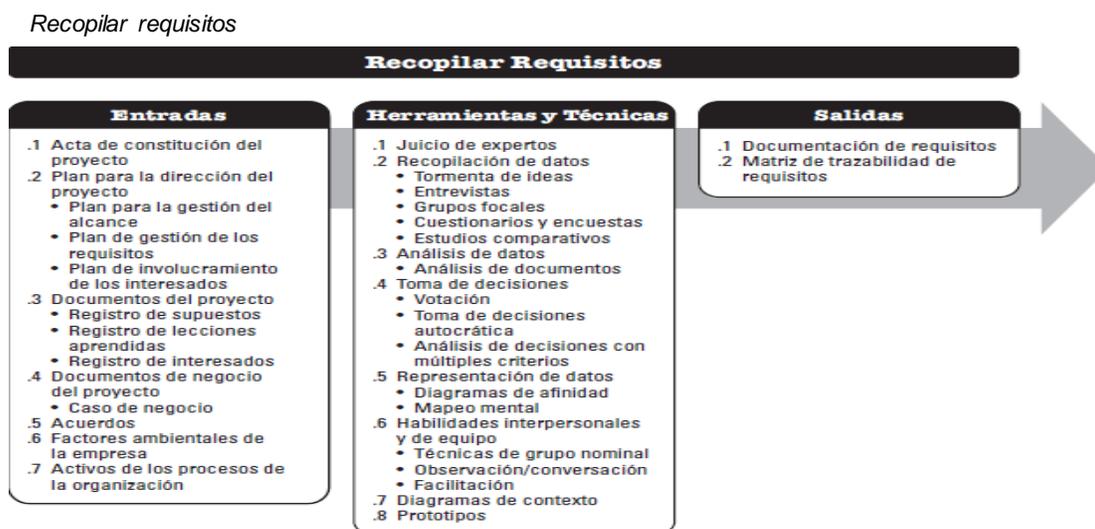
- Plan de gestión de la calidad: El plan de gestión de calidad describe la forma en que será implementada la política de calidad, las metodologías y estándares en la empresa
- Descripción del ciclo de vida del proyecto: El proyecto se compone por fases desde el inicio hasta el final del proyecto: planificación, ejecución, control y cierre
- Enfoque de Desarrollo: “El proyecto se desarrolla con un ciclo de vida predictivo o en cascada, ya que “el alcance, el tiempo y el costo del proyecto, se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente.” (PMI, 2017, p. 19).

4.3.1 Recopilar requisitos

De acuerdo al PMBOK®, Recopilar requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la base para definir el alcance del producto y el alcance del proyecto (PMI,2017, p. 138).

En la figura 10 se pueden visualizar las entradas, herramientas y técnicas y salidas de este proceso.

Figura 10



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.138)

En este proceso se utilizan las herramientas de tormenta de ideas, entrevistas, grupos focales y mapeos mentales para conocer las necesidades de los involucrados. Los requisitos del presente proyecto se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Requisitos del negocio: Enfocados en mejorar las expectativas de los clientes en pro de mejorar el paso vehicular en la empresa y por ende mejores ingresos.

- Requisitos de los interesados: se debe validar con cada uno de los grupos de involucrados sus necesidades y criterios de aceptación.
- Requisitos técnicos: determinan las dependencias tecnologías de hardware y software, al igual que una serie de requerimientos funcionales y no funcionales necesarios para la implementación
- Requisitos del proyecto: requerimientos asociados a la gestión del proyecto.
- Requisitos de calidad: establece los criterios de aceptación de cada uno de los entregables y la persona encargada de aprobar su aceptación.
- En la siguiente matriz , se despliegan cuáles son los interesados del proyecto y como estos requisitos se asocian a los entregables del proyecto . Dicha matriz es realizada por medio de lluvia de ideas con los interesados.

Tabla 9

Matriz de requisitos

Requisitos	Entregable	Interesados
Escucha de voz del cliente	Planificación del proyecto	Ingeniería, mercadeo, Ejecutivas de Servicio al Cliente, Director de Proyecto
Análisis de comparación de procesos con la competencia		Mercadeo, Ingeniería
Modificación de la estrategia		Ingeniería, Gerencias, Jefaturas, Mercadeo
Mejora de procesos, mediante el análisis		Ingenieros, Asesores, Ejecutivos de Venta, Ejecutivos de Servicio al Cliente, Consultor Experto
Creación de una figura o departamento responsable del servicio al Cliente	Ejecución del proyecto	Director de Proyecto, Gerente, Jefatura de Servicio al Cliente, Ejecutivos de Servicio al Cliente
Automatización de Servicios		Director de Proyecto, Jefatura de Servicio al Cliente, Mercadeo, Funcionario experto, Ingeniero
Capacitaciones, talleres y protocolos		Ingeniería, Jefatura de Servicio al Cliente, Director del Proyecto, consultor experto

Requisitos	Entregable	Interesados
Control de reprocesos		Jefe de Taller, Asesores, Ingeniería
Pruebas de funcionamiento de los planes de mejora a implementar		Director del Proyecto, Jefatura de Servicio al Cliente, Mercadeo, Ingeniería

Nota: Esta tabla representa cuáles son los interesados del proyecto y como estos requisitos se asocian a los entregables del proyecto. Elaboración propia

4.3.2 Definir el Alcance

El proceso de Definir el alcance “consiste en una descripción detallada del proyecto y del producto” (PMI,2017, p. 150), cuyo objetivo es establecer límites del alcance de los resultados del proyecto a ejecutar.”

Haciendo uso del registro de supuestos, la documentación de los requisitos y del registro de riesgos se procede a analizar las características de los entregables y a tomar las decisiones de cuales productos se incluirán como alcance del proyecto.

En la Tabla 10 se muestran los entregables del proyecto con su respectiva descripción, sus criterios de aceptación y exclusiones

Tabla 10

Entregables del proyecto

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Análisis de voz del cliente	Se realizan encuestas a los clientes para determinar su opinión respecto a los servicios/productos recibidos	Se cumple con el 100% de la meta de encuestados	Se excluye del análisis personas que no adquieren un producto o servicio en la empresa desde hace 6 años

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio	Se realizan entrevistas en sitio a los clientes de la empresa respecto a su satisfacción	Se cumple con el 100% de la meta de encuestados	Se excluyen de las entrevistas a los clientes que cuentan con pocas visitas a la empresa
Realizar un Análisis de comparación con la competencia	Se realiza un análisis de comparación de la empresa con otras agencias del sector automotriz, con el fin de tomar buenas prácticas y verificar como se encuentra la empresa en cuanto a la atención al cliente. Asimismo, realizar planes de acción de las deficiencias encontradas	Cumplimiento de indicadores del plan de acción realizado producto del análisis	Se excluyen las empresas del sector automotriz, que contengan un menor paso vehicular y que no sean una competencia directa con la empresa
Alinear los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes	Los objetivos actuales deben ser revisados con el fin de que sean afines a la experiencia de clientes	Objetivos estratégicos cumplen con los indicadores	n/a

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios	Se realizan mapas de experiencia, es decir se documentan los recorridos que realizan los clientes al adquirir productos/Servicios y se realizan las mejoras necesarias	Documentación completa (100%) de los procesos de servicio al cliente más importantes	Se excluyen del mapeo los recorridos muy poco usuales por los clientes
Crear una dependencia de servicio al cliente	La dependencia de Servicio al Cliente se realiza con el fin de centralizar la atención al cliente de la empresa y poder brindarles una mejor solución	Cumplimiento de indicadores establecidos en los perfiles de puesto	n/a
Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades que no agregan valor y retrasan el proceso	Producto del análisis registrado en todas las etapas se realiza un plan de acción de todas las actividades que no agregan valor y que retrasan al cliente en la compra o servicio recibido	Procesos que sean fluidos y que no implican trabas en los procesos	Se excluyen del proceso momentáneamente los procesos internos que no son parte de la cadena de valor y que no tengan relación con el cliente externo

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Automatización de los servicios presenciales	Actualmente los clientes deben presentarse a la agencia, ya que los procesos son presenciales, por lo que se pretende desarrollar procesos virtuales y digitales para que las personas no tengan que presentarse en la agencia	Automatización de un 80% de los servicios que son presenciales	Se excluyen momentáneamente procesos internos que no se relacionan con el cliente externo.
Seguimiento continuo y personalizado a redes sociales	Contestar por medio del departamento de mercadeo, todas los comentarios realizados por clientes en redes sociales en tiempo real, así como publicitar cambios y oportunidades de venta en los distintos sitios	Tiempo de respuesta a los clientes no excede los 10 minutos	Se excluye de este tiempo, respuestas que requieran más análisis e involucramiento de otras áreas

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Realizar capacitaciones al personal de Servicio al Cliente	Se realizan capacitaciones al personal encargado de servicio al cliente en cuanto a temas técnicos, calidad de la atención al recibir al cliente, al despedir al cliente, a la hora de ofrecer productos, en cuanto a las llamadas, en cuanto a envío de correos, entre otras	Personal brindando una excelente atención a los clientes y con nota mayor a 9 en las encuestas de satisfacción	Se realizan momentáneamente capacitaciones de temas técnicos únicamente al personal de servicio al cliente externo
Realizar capacitaciones al personal interno de la empresa	Se realizan capacitaciones al personal interno de la empresa para que conozcan las mejores prácticas de atención al cliente a nivel general y puedan atender a los clientes de la mejor manera en caso de que sea necesario.	Personal brindando una excelente atención a los clientes y con nota mayor a 9 en las encuestas de satisfacción	Se excluyen a clientes internos de las capacitaciones técnicas

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Realizar protocolos y talleres de imagen a todo el personal	La imagen es la primera impresión de los clientes, por lo tanto, se realizan con el fin de generar confianza desde el inicio con los clientes	Calificación en las evaluaciones realizadas por Recursos Humanos mayor a 9	n/a
Realizar actividades de recuperación de clientes	Se realizan actividades por parte del centro de atención telefónica a los clientes que ya tienen más de 1 año de no regresar a la agencia, para consultar las razones y ofrecer productos o servicios con algún tipo de descuento.	Recuperación de más de un 80% de los clientes que ya no tienen vinculo con la empresa	Se excluyen los clientes que tengan vinculo frecuente con la empresa
Realizar talleres de retención y recuperación al personal de servicio al cliente externo	Se realizan capacitaciones al personal de técnicas para retener a los clientes y que tengan un vinculo emocional con la agencia	Retención del más del 85% de los clientes	Se excluyen los clientes que tengan vínculo frecuente con la empresa

Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Exclusiones
Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente	Los indicadores permiten medir, monitorear y controlar los procesos luego de que se hayan realizado todas las mejoras	Cumplimiento de más de un 85% de todos los indicadores	Se excluyen de este análisis todos los indicadores que no sean relevantes directamente con el servicio al cliente
Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio	Se realizan herramientas para analizar reprocesos, así como un análisis de causas	Disminución de reprocesos en un 70%	Se excluyen del análisis los vehículos que no son ingresados a la herramienta como reproceso
Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.	Se realizan esquemas con las mejoras detectadas para mejorar la experiencia del cliente	Se realizan pruebas basados en la información detectada en los puntos anteriores	Se realizan pruebas primeramente de los servicios de la cadena de valor.

Nota: Esta tabla representa los entregables del proyecto, así como los criterios de aceptación y las exclusiones para cada entregable. Elaboración propia

4.4 Crear la EDT/WBS

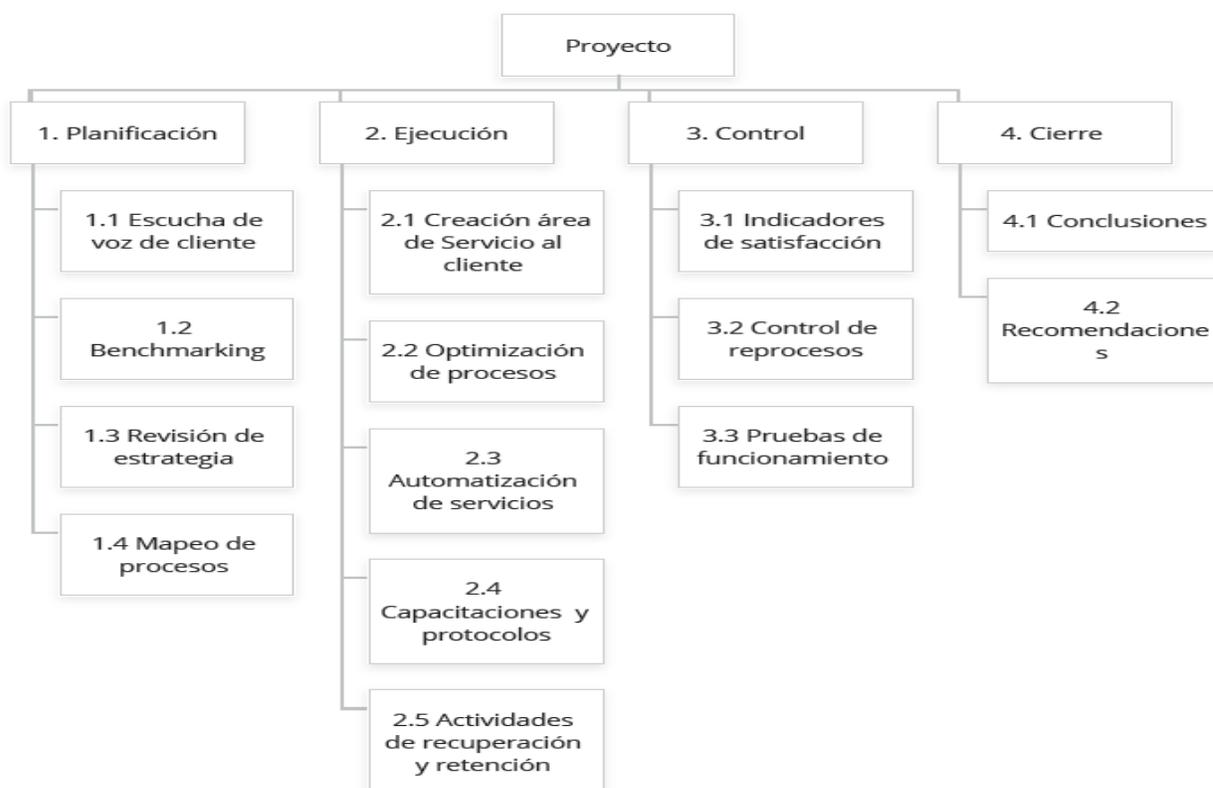
La creación de la Estructura Detallada de Trabajo [EDT] “es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar, proporcionando una visión estructurada de lo que se debe entregar.” (PMI,2017, p. 156).

Mediante la utilización del enunciado del alcance del proyecto y la documentación de los requisitos se procede a usar la técnica de descomposición que consiste en desglosar cada entregable en entregables más pequeños y así sucesivamente hasta llegar a paquetes de trabajo que permitan una efectiva gestión y asignación de recursos.

En la Figura 11, se muestra la Estructura Detallada de Trabajo del presente proyecto.

Figura 11

EDT



a4.4.1 Diccionario de la EDT

En la siguiente tabla, se puede visualizar el diccionario de la EDT, donde se describe información más detallada de los entregables

Tabla 11

Diccionario de la EDT

Código cuenta de control	Código, paquete de trabajo	Descripción
1. Planificación	1.1 Análisis de voz del cliente y Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio	Se realizan encuestas a los clientes para determinar su opinión respecto a los servicios/productos recibidos Se realizan entrevistas en sitio a los clientes de la empresa respecto a su satisfacción
	1.2 Realizar un Análisis de comparación con la competencia con otras empresas de la competencia	Se realiza un análisis de comparación de la empresa con otras agencias del sector automotriz, con el fin de tomar buenas prácticas y verificar como se encuentra la empresa en cuanto a

Código cuenta de control	Código, paquete de trabajo	Descripción
		la atención al cliente. Asimismo, realizar planes de acción de las deficiencias encontradas en la comparación
	1.3 Alinear los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes	Los objetivos actuales deben ser revisados con el fin de que sean afines a la experiencia de clientes
	1.4 Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios	Se realizan “mapas de experiencia”, es decir se documentan los recorridos que realizan los clientes al adquirir productos/Servicios y se realizan las mejoras necesarias
2. Ejecución	2.1 Crear una dependencia de servicio al cliente	La dependencia de Servicio al Cliente se realiza con el fin de centralizar la atención al cliente de la empresa y poder brindarles una mejor solución
	2.2 Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades que no agregan valor y retrasan el proceso	Producto del análisis registrado en todas las etapas se realiza un plan de acción de todas las actividades que no agregan valor y que retrasan al cliente en la compra o servicio recibido

Código cuenta de control	Código, paquete de trabajo	Descripción
	2.3 Automatización de los servicios presenciales Seguimiento continuo y personalizado a redes sociales	<p>Actualmente los clientes deben presentarse a la agencia, ya que los procesos son presenciales, por lo que se pretende desarrollar procesos virtuales y digitales para que las personas no tengan que presentarse en la agencia</p> <p>Contestar por medio del departamento de mercadeo, todas los comentarios realizados por clientes en redes sociales en tiempo real, así como publicitar cambios y oportunidades de venta en los distintos sitios</p>
	2.4 Realizar capacitaciones al personal de la empresa y talleres de imagen	Se realizan capacitaciones al personal interno y externo y talleres de imagen personal
	2.5 Realizar actividades de recuperación de clientes y talleres	Se realizan actividades por parte del centro de atención telefónica a los clientes que ya tienen más de 1 año para consultar las razones por las cuales no han regresado y ofrecer

Código cuenta de control	Código, paquete de trabajo	Descripción
		productos o servicios con algún tipo de descuento. También se realizan los talleres correspondientes.
3. Control	3.1 Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente	Los indicadores permiten medir, monitorear y controlar los procesos luego de que se hayan realizado todas las mejoras
	3.2 Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio	Se realizan sistemas para detectar reprocesos, así como un análisis de causas
	3.3 Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.	Se realizan esquemas con las mejoras detectadas para mejorar la experiencia del cliente
4. Cierre	Informe de conclusiones y recomendaciones	Se realiza un entregable donde indiquen las conclusiones principales del proyecto y lo recomendable para una excelente experiencia con el cliente

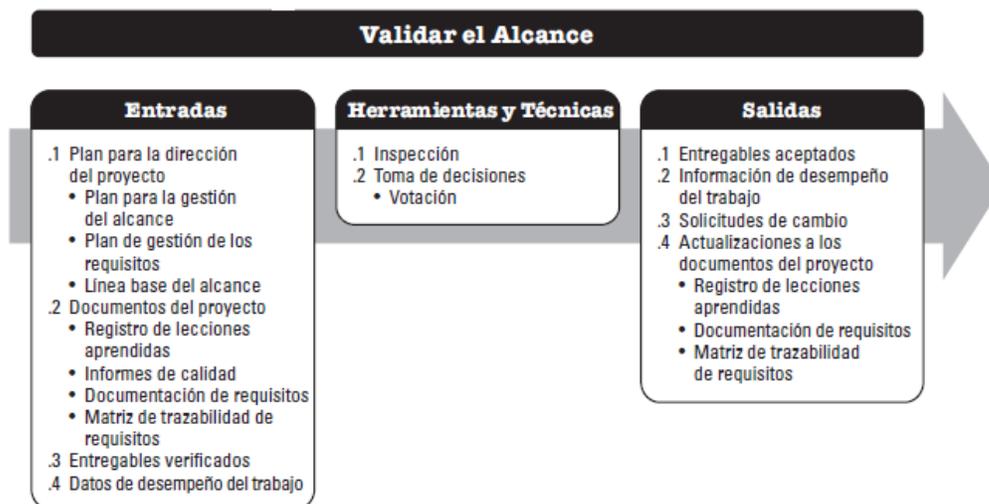
Nota: Esta tabla representa la descripción de cada paquete de trabajo de la Estructura de Desglose de Trabajo. Elaboración propia

4.4.2 Validar el alcance

Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado, según el PMBOK El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable. (p. 163). A continuación, se ejemplifica el proceso de validar el alcance

Figura 12

Validar el alcance



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de *PMI 2017*(p.163)

Cabe argumentar, que para verificar el alcance se requiere de aprobaciones de los entregables por parte de los interesados.

A continuación, la plantilla de análisis de avance del proyecto:

Tabla 12

Aprobaciones de requisitos

Requisito	Indicador en el momento	Frecuencia	Estado de avance	Medio de verificación	Resolución
Cumplimiento del porcentaje de encuestas de satisfacción de los clientes	Cantidad de entrevistas realizadas/cantidad de entrevistas pactadas	Mensual			
Cumplimiento de la totalidad de mapas de experiencia por departamento	Cantidad de mapas realizados/cantidad de departamentos	Mensual			
Optimización de procesos	Cantidad de procesos optimizados/Cantidad de procesos	Mensual			

Requisito	Indicador en el momento	Frecuencia	Estado de avance	Medio de verificación	Resolución
Automatización de procesos	Cantidad de procesos automatizados /Cantidad de procesos	Trimestral			
Porcentaje de capacitaciones realizadas	Cantidad de capacitaciones realizadas/Cantidad de capacitaciones a realizar	Quincenal			
Porcentaje de clientes recuperados	Cantidad de clientes recuperados/Cantidad de clientes que ya no utilizan servicios de la empresa hace 1 año	Trimestral			
Porcentaje de reprocesos	Cantidad de reprocesos/Paso vehicular	Mensual			

Nota: Esta tabla representa la plantilla para dar seguimiento al avance de los requisitos por medio de sus indicadores. Elaboración propia

La explicación de cada uno de los incisos, es:

- Requisito: Identificación numérica del requisito esperado del proyecto a corto, mediano y largo plazo.
- Indicador en el momento: Es el estado del indicador en el momento de la revisión del avance y que evalúa el éxito del proyecto.
- Estado de avance: Estos se clasifican en: Finalizado, Atrasado, En proceso, No iniciado
- Medios de Verificación: Indica donde se encuentra la información acerca de los indicadores a evaluar.
- Resolución: Indica la medida a tomar para los resultados que no cumplen o que presentan un atraso de acuerdo con la línea de tiempo del proyecto. También es la sección donde se aprueban aquellos resultados que cumplen con la línea base del proyecto.

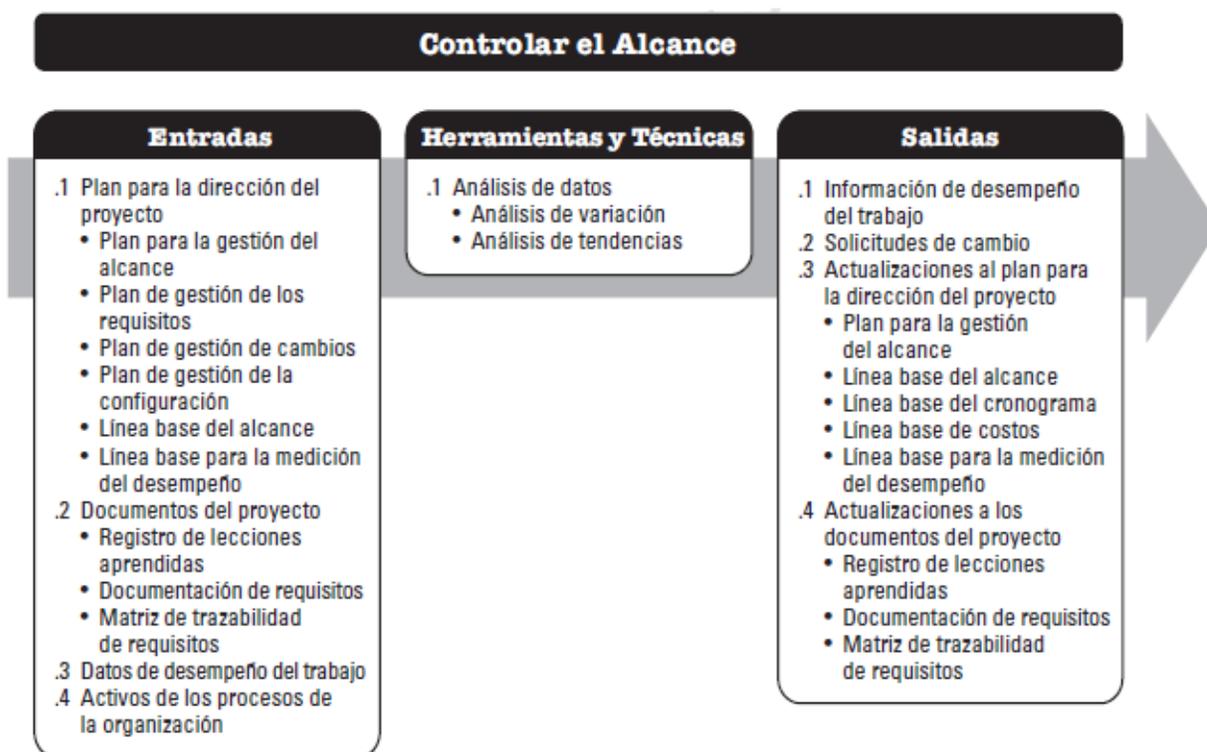
4.4.3 Controlar el alcance

Controlar el alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del alcance es mantenida a lo largo del proyecto. En (PMI, 2017, p. 167). A continuación, se ejemplifica el proceso de controlar el alcance

A continuación, se ejemplifica el proceso de controlar el alcance

Figura 13

Controlar el alcance



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.167)

Es el proceso para identificar, registrar, y procesar, cambios del alcance en el proyecto.

El Director de Proyecto, se encarga de verificar que el entregable cumpla con lo acordado en la Línea Base del Alcance. Si el entregable es aprobado es enviado al Cliente,

pero si el entregable no es aprobado, es devuelto a su responsable junto con las respectivas correcciones.

El Cliente también puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requerirá reunirse con el Project Manager, y presentar sus requerimientos de cambio o ajuste. De lograrse la aceptación del Cliente y de tratarse de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de Aceptación del entregable. (Ver figura 14)

Todos los cambios sugeridos al proyecto, se deben documentar y realizar su respectivo análisis para determinar si se aprueba o se rechaza

Los apartados a considerar se muestran, a continuación:

- Código del Proyecto: Identificación numérica única que identifica el proyecto.
- Fecha de solicitud del cambio: Fecha en el que se solicita el cambio.
- Cambio N°: Identificación numérica respectiva al cambio solicitado.
- Descripción Detallada del Cambio: Descripción sustancial del cambio a solicitar.
- Consecuencia si no se efectúa el cambio: Descripción de lo que podría suceder en caso de que no se realice el cambio solicitado.
- Registro de impacto: Descripción de como el evento afectaría en el alcance, calidad, presupuesto y recursos del proyecto.
- Director del Proyecto: Nombre y firma del Director del Proyecto

Figura 14

Acta de aceptación del entregable

Acta de aceptación del entregable		Fecha	
Descripción del entregable			
Fecha de compromiso de entrega			
Responsable de aceptación			
Observaciones			
Firma			

Nota: La figura representa el formato del Acta de aceptación de un entregable . Elaboración Propia

4.5 Gestión del cronograma del proyecto

Según el PMBOK® la gestión del cronograma “incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo” (p.173), además establece que esta área de conocimiento se conforma de seis procesos: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma

Esta área de conocimiento se conforma de seis procesos: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

4.5.1 Planificar la gestión del cronograma

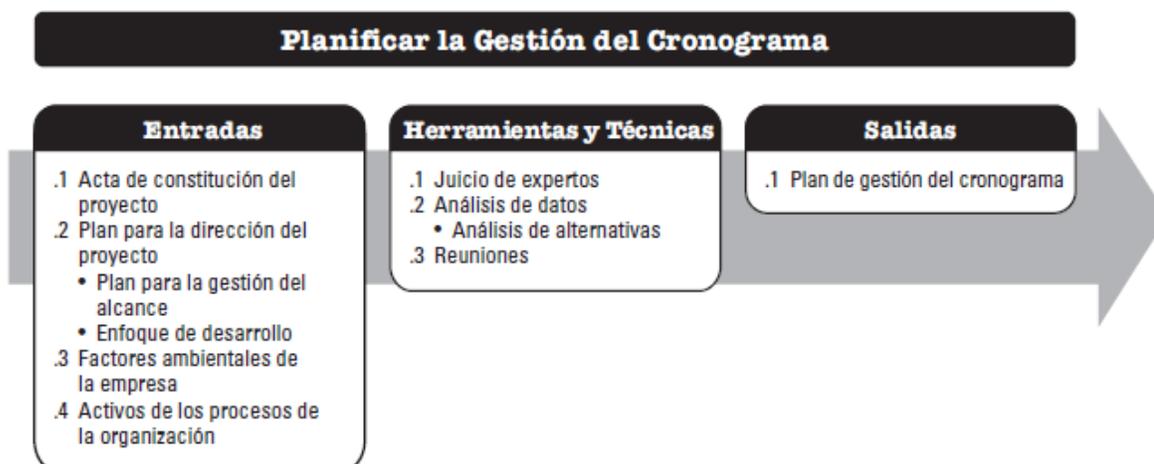
Planificar la gestión del cronograma es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y

dirección sobre como se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo. (PMI, 2017, p. 179).

La siguiente figura muestra las entradas, herramientas, técnicas y salidas de este proceso:

Figura 15

Planificar gestión del cronograma



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.179)

El plan de gestión del cronograma, puede establecer lo siguiente:

- Desarrollo del modelo de programación del proyecto: Para el presente proyecto el tipo de modelo seleccionado y a utilizar es el de diagrama de barras (diagrama de Gantt).
- Mientras que para el diseño y mantenimiento de este diagrama se hará uso del software Microsoft® Project.

- Duración de las liberaciones e iteraciones: Se plantean liberaciones de entregables cada dos semanas; donde el equipo del trabajo y el director del proyecto realizan una presentación del estado del proyecto y de las liberaciones
- Nivel de exactitud: El PMBOK® indica que "el nivel de exactitud especifica el rango aceptable utilizado para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades y puede contemplar una cantidad para contingencias" (PMI, 2017, p. 182). Por lo anterior, en el presente proyecto se utilizará un nivel de exactitud de $\pm 10\%$ sobre la estimación realizadas.
- Unidades de medida: Las Unidades de medida para el personal involucrado del proyecto es de semana de trabajo
- Umbrales de control: En el presente proyecto se establece un 15% de desvío de la línea base, por lo que cualquier valor mayor al indicado obligará a realizar un análisis de la causa, la toma de acciones correctivas y su debida documentación.
- Reglas para la medición del desempeño
- El desempeño se medirá utilizando la técnica de EVM
- Formato de los informes: Los formatos utilizados para la presentación de los diferentes informes relativos al cronograma son: el diagrama de Gantt, formatos de avance del proyecto,
- El formato de avance del proyecto se encuentra a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 13*Formato de avances*

Plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del grupo automovilístico SRF						
Entregable	Fecha actual	Avance	Pedido	Fecha de compromiso	Cliente	Realizador

Nota: Esta tabla representa el formato para llevar un control de los avances del proyecto. Elaboración propia

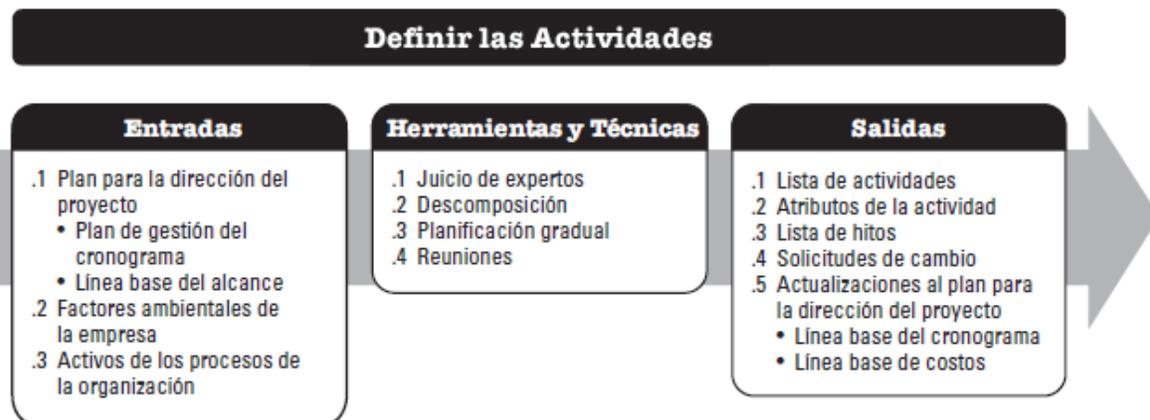
4.5.2 Definir las actividades

Definir las actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que deben realizar para elaborar los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que descompone los paquetes de trabajo en actividades del cronograma que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo de proyecto. (PMI, 2017, p.183).

A continuación, se detalla la figura que ejemplifica el proceso de definir las actividades:

Figura 16

Definir las actividades



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de *PMI 2017*(p.183)

En la siguiente tabla, se puede visualizar la lista de actividades del proyecto:

Tabla 14

Lista de hitos

EDT	Etapa	Nombre de la tarea
1.1	Planeación	Análisis de voz del cliente (Encuestas)
		Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio
		Hito: Conocer la voz del cliente
1.2		Realizar un Análisis de comparación con la competencia con otras empresas de la competencia y el análisis correspondiente
1.3		Revisión de los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes
1.4		Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios
		Hito: Diagnóstico de la situación actual

EDT	Etapa	Nombre de la tarea
2.1	Ejecución	Crear una dependencia de servicio al cliente
		Hito: Creación de dependencia de Servicio al Cliente
2.2		Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades que no agregan valor y retrasan el proceso
2.3		Automatización de los servicios presenciales
		Hito: Optimización de procesos
		Realizar capacitaciones al personal de Servicio al Cliente
2.4		Realizar capacitaciones al personal interno de la empresa
		Realizar protocolos y talleres de imagen a todo el personal
		Hito: Capacitaciones y Talleres al personal interno y externo

EDT	Etapa	Nombre de la tarea
2.5		Realizar actividades de recuperación de clientes
		Realizar talleres de retención y recuperación al personal de servicio al cliente externo
Hito: Desarrollo de actividades de recuperación y retención de clientes		
3.1	Control	Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente
3.2		Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio
3.3		Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.
		Hito: Pruebas de funcionamiento de planes de acción
4.1 y 4.2	Cierre	Conclusiones y recomendaciones

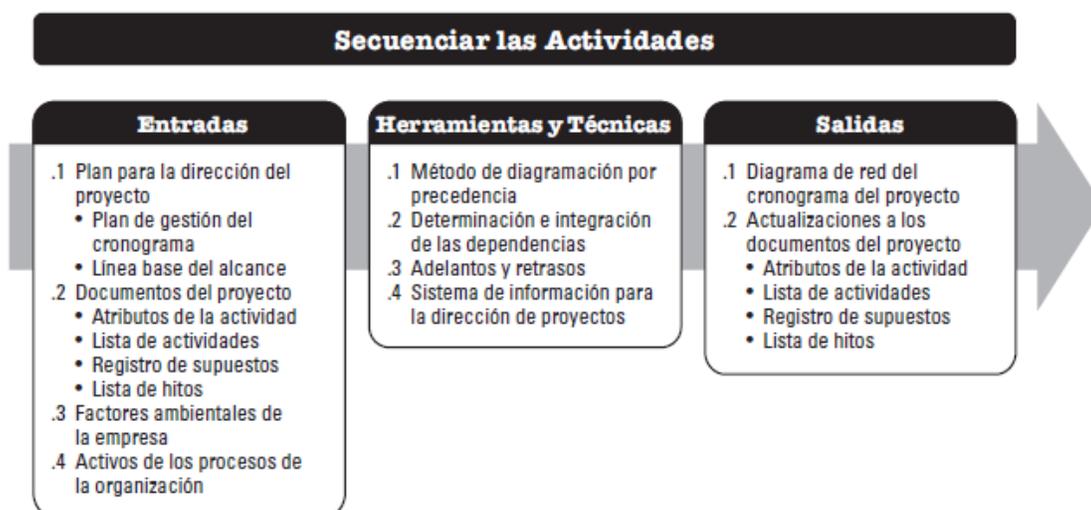
Nota: Esta tabla representa las tareas a realizar para cumplir los objetivos del proyecto. Elaboración propia

4.5.3 Secuenciar las actividades

Secuenciar las actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto. (PMI, 2017, p.187). El proceso se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 17

Secuenciar las actividades



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.187)

La siguiente tabla despliega la secuencia de las actividades indicando cuales son las predecesoras de cada una de ellas.

Tabla 15

Secuencia de actividades

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Predecesoras
1.1	Planeación	Análisis de voz del cliente (Encuestas)	
		Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio	
Hito: Conocer la voz del cliente			
1.2		Realizar un Análisis de comparación con la competencia con otras empresas de la competencia y el análisis correspondiente	1.1
1.3		Revisión de los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes	1.2
1.4		Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios	1.3
		Hito: Diagnóstico de la situación actual	
2.1	Ejecución	Crear una dependencia de servicio al cliente	1.4
		Hito: Creación de dependencia de Servicio al Cliente	

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Predecesoras
2.2		Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades que no agregan valor y retrasan el proceso	2.1
2.3		Automatización de los servicios presenciales	2.2
2.4		Hito: Optimización de procesos	
		Realizar capacitaciones al personal de Servicio al Cliente	2.3
		Realizar capacitaciones al personal interno de la empresa	
		Realizar protocolos y talleres de imagen a todo el personal	
2.5		Hito: Capacitaciones y Talleres al personal interno y externo	
		Realizar actividades de recuperación de clientes	2.4
Realizar talleres de retención y recuperación al personal de servicio al cliente externo			

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Predecesoras
		Hito: Desarrollo de actividades de recuperación y retención de clientes	
3.1	Control	Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente	2.5
3.2		Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio	
3.3		Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.	
		Hito: Pruebas de funcionamiento de planes de acción	
4.1 y 4.2	Cierre	Conclusiones y recomendaciones	3.3

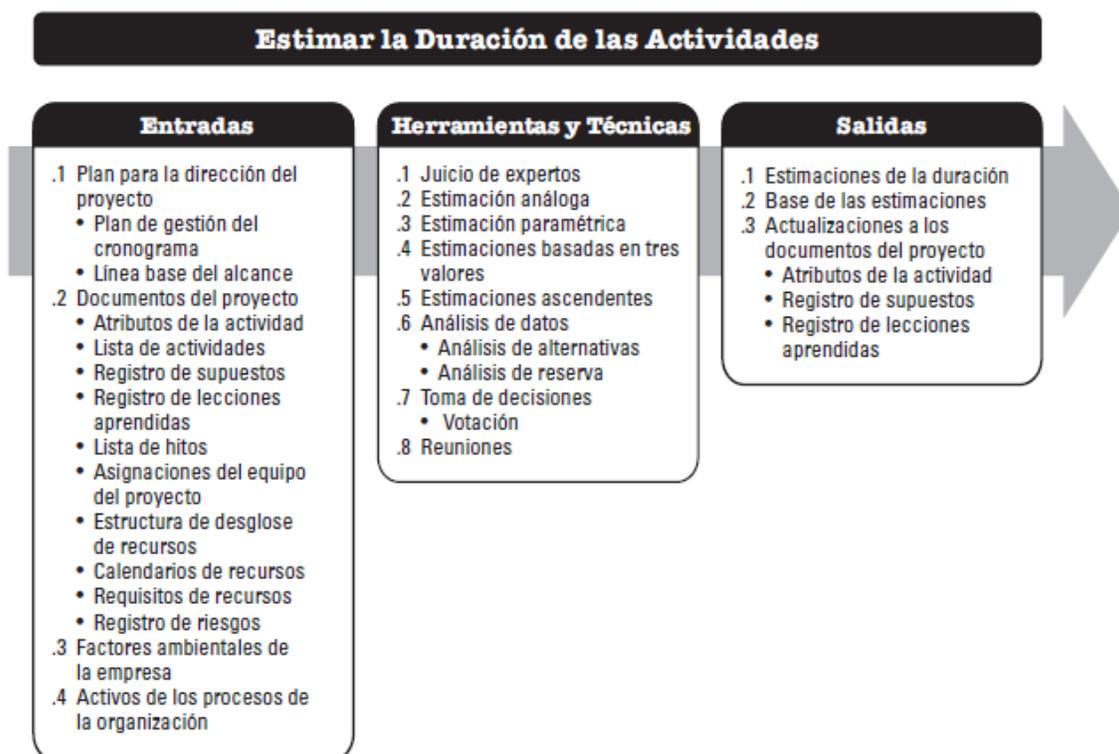
Nota: Esta tabla representa la secuencia de actividades y las dependencias existentes entre las tareas. Elaboración propia

4.5.4 Estimar la duración de las actividades

Estimar la duración de las actividades es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades. (PMI, 2017, p.195). La siguiente figura muestra el proceso:

Figura 18

Estimar la duración



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.195)

Con la ayuda de las siguientes técnicas se realiza la estimación de cada una de las actividades anteriormente desplegadas:

- Juicio de expertos: La consulta a grupos especialistas técnicos que conocen la duración usual de cada tipo de las tareas, son un insumo importante para la estimación acertada de las tareas del presente proyecto.
- Estimación análoga: Esta técnica es utilizada para estimar la duración de una actividad por medio del uso de datos históricos referentes a esa actividad. Es decir, se basa en experiencias pasadas de la implementación de proyectos anteriores similares en cuanto a duración, tamaño y complejidad para establecer los parámetros y la proyección a futuro del mismo.
- Estimación ascendente: Donde el valor de la duración de la actividad se calcula como la suma de las subactividades que la componen. En consecuencia, el valor de la duración de los entregables y paquetes de trabajo se calcula con la suma de la duración de sus actividades.

Tabla 16

Tiempo de actividades

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	TM	Tp	Tm	Te
			Semanas			
1.1	Planeación	Análisis de voz del cliente (Encuestas)	3	2	1	2
		Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio	3	2	1	2
Hito: Conocer la voz del cliente						
1.2		Realizar un Análisis de comparación con la competencia con otras empresas de la competencia y el análisis correspondiente	5	4	3	4
1.3		Revisión de los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes	2	1	0	1
1.4			3	2	1	2

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	TM	Tp	Tm	Te
			Semanas			
		Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios				
		Hito: Diagnóstico de la situación actual				
2.1	Ejecución	Crear una dependencia de servicio al cliente	10	8	6	8
		Hito: Creación de dependencia de Servicio al Cliente				
2.2		Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades que no agregan valor y retrasan el proceso	7	6	5	6
2.3		Automatización de los servicios presenciales	7	6	5	6
2.4		Hito: Optimización de procesos				

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	TM	Tp	Tm	Te
			Semanas			
		Realizar capacitaciones al personal de Servicio al Cliente	7	6	5	5
		Realizar capacitaciones al personal interno de la empresa				
		Realizar protocolos y talleres de imagen a todo el personal	3	2	1	2
		Hito: Capacitaciones y Talleres al personal interno y externo				
2.5		Realizar actividades de recuperación de clientes	4	3	2	3
		Realizar talleres de retención y recuperación al personal de servicio al cliente externo				
		Hito: Desarrollo de actividades de recuperación y retención de clientes				

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	TM	Tp	Tm	Te
			Semanas			
3.1	Control	Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente	4	3	2	3
3.2		Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio	7	6	5	5
3.3		Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.	5	4	3	4
		Hito: Pruebas de funcionamiento de planes de acción				
4.1 y 4.2	Cierre	Conclusiones y recomendaciones	2	1	0	1

Nota: Esta tabla representa el tiempo estimado de las tareas con un promedio del tiempo mínimo, promedio y máximo de cada una de las actividades.

Elaboración propia

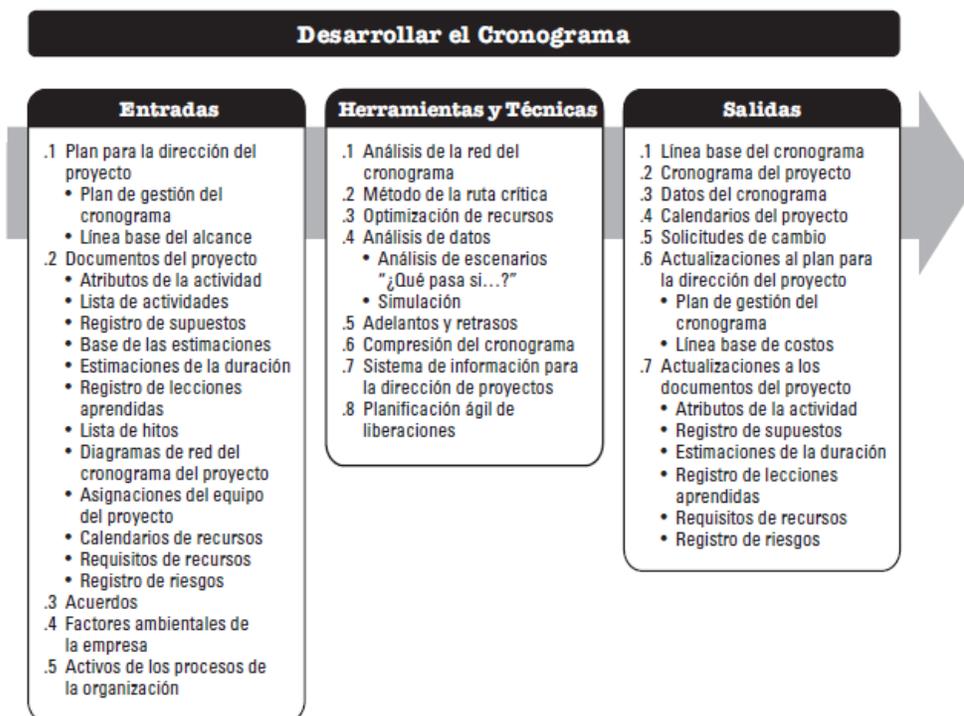
4.5.5 Desarrollar el cronograma

Desarrollar el cronograma es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear un modelo de programación para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. (PMI, 2017, p.205).

El proceso se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 19

Desarrollar el cronograma



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de *PMI 2017*(p.205)

En la siguiente tabla se puede visualizar el cronograma del proyecto

Tabla 17

Cronograma del proyecto

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Duración	Tiempo inicio	Tiempo fin	Predecesoras
1.1	1.	Análisis de voz del cliente (Encuestas)	2	Mon 4/10/21	Tue 5/10/21	
		Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio	2	Wed 6/10/21	Thu 7/10/21	
		Hito: Conocer la voz del cliente				
1.2	Planeación	Realizar un Análisis de comparación con la competencia con otras empresas de la competencia y el análisis correspondiente	4	Fri 8/10/21	Wed 13/10/21	1.1

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Duración	Tiempo inicio	Tiempo fin	Predecesoras
1.3		Revisión de los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes	1	Thu 14/10/21	Thu 14/10/21	1.2
1.4		Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios	2	Fri 15/10/21	Mon 18/10/21	1.3
		Hito: Diagnóstico de la situación actual				
2.1		Crear una dependencia de servicio al cliente	8	Tue 19/10/21	Thu 28/10/21	1.4
	2. Ejecución	Hito: Creación de dependencia de Servicio al Cliente				
2.2		Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades	6	Fri 29/10/21	Fri 5/11/21	2.1

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Duración	Tiempo inicio	Tiempo fin	Predecesoras
		que no agregan valor y retrasan el proceso				
2.3		Automatización de los servicios presenciales	6	Mon 8/11/21	Mon 15/11/21	2.2
		Hito: Optimización de procesos				
2.4		Realizar capacitaciones al personal de Servicio al Cliente	5	Thu 16/11/21	Thu 23/11/21	2.3
		Realizar capacitaciones al personal interno de la empresa				
		Realizar protocolos y talleres de imagen a todo el personal	2	Wed 24/11/21	Fri 26/11/21	
		Hito: Capacitaciones y Talleres al personal interno y externo				
2.5		Realizar actividades de recuperación de clientes	3	Mon 29/11/21	Wed 3/12/21	2.4

EDT	Etapas	Nombre de la tarea	Duración	Tiempo inicio	Tiempo fin	Predecesoras
		Realizar talleres de retención y recuperación al personal de servicio al cliente externo				
		Hito: Desarrollo de actividades de recuperación y retención de clientes				
3.1	3. Control	Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente	3	Thu 4/12/21	Mon 8/12/21	2.5
3.2		Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio	5	Thu 9/12/21	Mon 13/12/21	
3.3		Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.	4	Thu 14/12/21	Fri 17/12/21	

EDT	Etapa	Nombre de la tarea	Duración	Tiempo inicio	Tiempo fin	Predecesoras
		Hito: Pruebas de funcionamiento de planes de acción				
4.1 y 4.2	4. Cierre	Conclusiones y recomendaciones	1	Mon 20/11/21	Mon 20/11/21	3.3

Nota: Esta tabla representa las fechas de inicio y fin de las tareas, así como sus dependencias. Elaboración propia

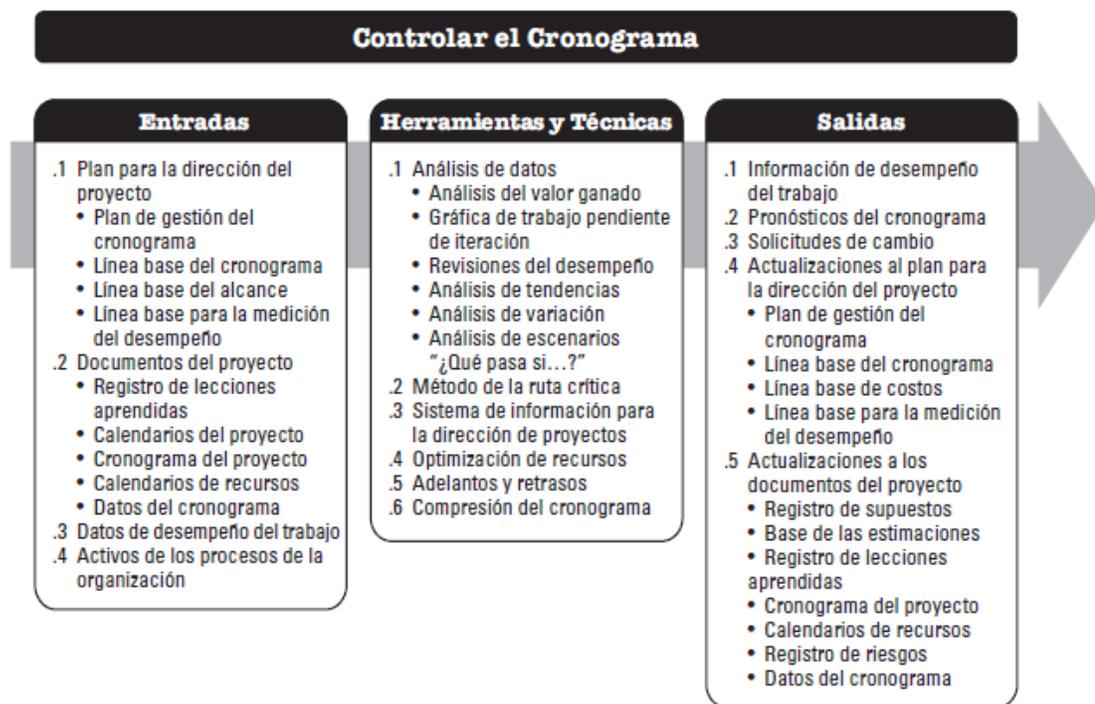
4.5.6 Controlar el cronograma

Controlar el cronograma es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto. (PMI, 2017, p.222).

En la siguiente figura se puede visualizar el proceso Controlar el cronograma:

Figura 20

Controlar el cronograma



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.222)

Para el monitoreo y control del cronograma se plantea el uso de las siguientes técnicas, donde el director del proyecto deberá ejecutarlas al menos una vez a la semana con el fin de realizar un monitoreo eficiente del cronograma:

- Análisis del Valor Ganado: mediante el cual se puede estimar cuantitativamente el avance del cronograma y los costos comparados con sus respectivas líneas bases.
- Revisiones de desempeño: Permite medir, comparar y analizar el desempeño del cronograma con relación a la línea base del cronograma. Las revisiones de desempeño se realizarían mensualmente y se toman las medidas necesarias en caso de desviación e incumplimiento del cronograma
- Optimización de Recursos: mediante la asignación efectiva de los recursos para maximizar su rendimiento.
- Adelantos y Retrasos: por medio de la movilización de las actividades que ha sufrido retrasos en el cronograma, de forma tal que la ejecución vaya acorde a lo planeado inicialmente y hacer una aplicación eficiente del cronograma. De esta forma esa nivelación de actividades se puede dar mediante adelantos de actividades o retrasos de estas.
- Sin dejar de lado el análisis de causa raíz, con el fin de encontrar causas de problemáticas encontradas y razones de desviación

En caso que sea necesario realizar un cambio en el cronograma, se recurre al control de cambios del proyecto.

4.6 Gestión de costos del proyecto

Según el PMBOK® “La 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.” (PMI, 2017, p.231).

4.6.1 Planificar la gestión de los costos

Planificar la gestión de los costos es el proceso de definir como se ha de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre como se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo. (PMI, 2017, p.235).

El plan de gestión de costos, según el PMBOK® incluye lo siguiente:

- Unidades de medida: “Se definen, para cada uno de los recursos las unidades que se utilizarán en las mediciones.” (p.238). Las Unidades de medida para el personal involucrado del proyecto es de semana de trabajo
- Nivel de precisión: “Consiste en el grado de redondeo, hacia arriba o hacia abajo, que se aplicará a las estimaciones del costo.” (p.238) El nivel de precisión de este proyecto es redondeo sin decimales
- Nivel de exactitud: “Se especifica el rango aceptable que se utilizará para hacer estimaciones realistas sobre el costo.” (p.238) Por lo anterior, en el presente proyecto se utilizará un nivel de exactitud de $\pm 10\%$ sobre la estimación realizadas.
- Enlaces con los procedimientos de la organización: “La estructura de desglose de trabajo (EDT/WBS) establece el marco general para el plan de gestión de costos y permite que

haya coherencia con las estimaciones, los presupuestos y el control de los costos.” (p.239), por lo tanto, para este trabajo se considera el EDT y las cuentas de control.

- Umbrales de control: “Para monitorear el desempeño del costo, pueden definirse umbrales de variación, que establecen un valor acordado para la variación permitida antes de que sea necesario tomar medidas.” (p.239.). En el presente proyecto se establece un 15% de desvío de la línea base, por lo que cualquier valor mayor al indicado obligará a realizar un análisis de la causa, la toma de acciones correctivas y su debida documentación.
- Reglas para la medición del desempeño: “Se establecen reglas para la medición del desempeño mediante la gestión del valor ganado (EVM). Para este proyecto se utiliza la técnica de valor ganado.”
- Formatos de los informes: Se definen los formatos y la frecuencia de presentación de los diferentes informes de costos. (p.239.). El formato de avance para este proyecto se encuentra en la tabla 13.

4.6.2 Estimar los costos

Según el PMBOK® “Estimar los costos es el proceso de desarrollar una aproximación del costo de los recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina los recursos monetarios requeridos para el proyecto.” (PMI®, 2017, p.240.). En la siguiente figura se puede visualizar el proceso.

Figura 21

Estimar los costos



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.240)

En la siguiente tabla se puede visualizar el costo por semana en colones del recurso humano asociado al proyecto y el costo por materiales de capacitación y otros insumos.

Tabla 18

Costo por semana

Puesto	Costo por semana en colones
Asesor/Vendedor/Ejecutivo de Servicio al Cliente	¢125.000,00
Ingeniero	¢200.000,00

Puesto	Costo por semana en colones
Personal de Mercadeo	¢200.000,00
Personal de Recursos Humanos	¢200.000,00
Experto	¢500.000,00
Jefe	¢500.000,00
Gerente/Director	¢750.000,00
Costo por materiales de capacitación	¢75.000,00
Empresa externa de publicidad	¢300.000,00

Nota: Esta tabla representa el costo por semana en colones de cada uno de los puestos involucrados en el proyecto. Elaboración propia

En la siguiente tabla, se puede visualizar el costo del proyecto:

Tabla 19

Costos del proyecto

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
Análisis de voz del cliente (Encuestas)	1 Ingeniero	₪ 125.000,00	1	₪ 125.000,00
	1 Personal de mercadeo	₪ 200.000,00	2	₪ 400.000,00
	2 Ejecutivas de Servicio al Cliente	₪ 250.000,00	1	₪ 250.000,00
	1 Director de Proyecto	₪ 750.000,00	1	₪ 750.000,00
Entrevistas para conocer la percepción del cliente en el sitio	1 Ingeniero	₪ 125.000,00	1	₪ 125.000,00
	1 Personal de mercadeo	₪ 200.000,00	2	₪ 400.000,00
	2 Ejecutivas de Servicio al Cliente	₪ 250.000,00	1	₪ 250.000,00
	1 Director de Proyecto	₪ 750.000,00	1	₪ 750.000,00
Hito: Conocer la voz del cliente				

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
Alinear los objetivos estratégicos de la organización con la experiencia de los clientes	1 Ingeniero	₪ 125.000,00	1	₪ 125.000,00
	1 Director de Proyecto	₪ 750.000,00	1	₪ 750.000,00
	2 Gerente	₪ 1.500.000,00	1	₪ 1.500.000,00
	1 Jefatura	₪ 500.000,00	1	₪ 500.000,00
	1 Personal de mercadeo	₪ 200.000,00	1	₪ 200.000,00
Realizar un Análisis de comparación con la competencia con otras empresas de la competencia y el análisis correspondiente	1 Personal de mercadeo	₪ 125.000,00	3	₪ 375.000,00
	1 Ingeniero	₪ 125.000,00	1	₪ 125.000,00
Mapear los procesos que realizan los clientes para adquirir productos/servicios	1 Ingeniero	₪ 125.000,00	2	₪ 250.000,00
	6 Asesores	₪ 750.000,00	1	₪ 750.000,00
	6 vendedores	₪ 750.000,00	1	₪ 750.000,00

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
	2 Ejecutivas de Servicio al Cliente	€ 250.000,00	1	€ 250.000,00
	1 Funcionario experto	€ 500.000,00	1	€ 500.000,00
Hito: Diagnóstico de la situación actual				
Crear una dependencia de servicio al cliente	1 Director de Proyecto	€ 750.000,00	2	€ 1.500.000,00
	1 Gerente	€ 750.000,00	2	€ 1.500.000,00
	1 Jefatura de Servicio al Cliente	€ 500.000,00	1	€ 500.000,00
	4 Ejecutivas de Servicio al Cliente	€ 500.000,00	1	€ 500.000,00
	Costo de equipos y/o materiales	€ 400.000,00	1	€ 400.000,00
	Capitaciones	€ 400.000,00	2	€ 800.000,00
Apoyo a nuevo departamento de Servicio al Cliente	1 Funcionario experto	€ 500.000,00	2	€ 1.000.000,00

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
Hito: Creación de dependencia de Servicio al Cliente				
Se realiza optimización de los procesos al eliminar actividades que no agregan valor y retrasan el proceso	1 Ingeniero	€ 200.000,00	2	€ 400.000,00
	1 Jefatura de Servicio al Cliente	€ 500.000,00	2	€ 1.000.000,00
	1 Director de Proyecto	€ 750.000,00	2	€ 1.500.000,00
Automatización de los servicios presenciales	1 Funcionario experto	€ 500.000,00	3	€ 1.500.000,00
	1 Ingeniero	€ 200.000,00	3	€ 600.000,00
	1 Jefatura de Servicio al Cliente	€ 500.000,00	3	€ 1.500.000,00
	1 Director de Proyecto	€ 750.000,00	3	€ 2.250.000,00
	1 Personal de mercadeo	€ 200.000,00	3	€ 600.000,00
Seguimiento continuo y personalizado a redes sociales	Empresa externa de publicidad	€ 300.000,00	1	€ 300.000,00
Hito: Optimización de procesos				

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
Realizar actividades de recuperación de clientes	2 Ejecutivas de Servicio al Cliente	₡ 250.000,00	1	₡ 250.000,00
	1 Jefatura de Servicio al Cliente	₡ 500.000,00	1	₡ 500.000,00
Realizar talleres de retención y recuperación al personal de servicio al cliente externo	2 Funcionarios expertos	₡ 500.000,00	1	₡ 500.000,00
Hito: Desarrollo de actividades de recuperación y retención de clientes				
Realizar capacitaciones al personal de Servicio al Cliente	2 Funcionarios expertos	₡ 500.000,00	1	₡ 500.000,00
Realizar capacitaciones al personal interno de la empresa	2 Funcionarios expertos	₡ 500.000,00	2	₡ 1.000.000,00
Materiales de capacitación		₡ 200.000,00	1	₡ 200.000,00
Realizar protocolos y talleres de imagen a todo el personal	2 Funcionarios expertos	₡ 500.000,00	2	₡ 1.000.000,00

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
Hito: Capacitaciones y Talleres al personal interno y externo				
Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente con el fin de que sean medidos mensualmente	1 Ingeniero	€ 200.000,00	1	€ 200.000,00
	1 Director de Proyecto	€ 750.000,00	1	€ 750.000,00
	1 Jefe de Servicio al Cliente	€ 500.000,00	1	€ 500.000,00
Realizar un control de los reprocesos de los vehículos que ingresan por la misma falla al Taller de Servicio	1 Jefe de Taller	€ 500.000,00	2	€ 1.000.000,00
	6 Asesores	€ 750.000,00	2	€ 1.500.000,00
	1 Ingeniero	€ 200.000,00	2	€ 400.000,00
	Herramienta de automatización	€300.000,00	1	€ 300.000,00
Realizar pruebas para comprobar el funcionamiento real de los planes de acción.	1 Director de Proyecto	€750.000,00	1	€ 750.000,00
	1 Jefatura de Servicio al Cliente	€ 500.000,00	1	€ 500.000,00
	Mercadeo	€200.000,00	1	€ 200.000,00
	Ingeniero	€ 200.000,00	1	€ 200.000,00
Hito: Pruebas de funcionamiento de planes de acción				

Entregable	Recurso	Costo Recurso por semana	Duración semana	Monto
Conclusiones y recomendaciones	Director de Proyecto	☉ 750.000,00	1	☉ 750.000,00
Otros (regalías)				☉550.000
Riesgos de contingencia		5% del presupuesto		☉ 2.034.243
Total				☉ 37.536.250,00

Nota: Esta tabla representa los entregables del proyecto, así como el costo recurso por semana, la duración y el monto. Elaboración propia

A continuación, se presentan los costos a los que incurrirá la empresa luego de finalizado el proyecto, ya que son parte de la mejora en cuanto a la experiencia al cliente:

Tabla 20

Costos recursos por semana

Recurso	Costo Recurso por semana
1 Jefatura de Servicio al Cliente	₡ 500.000,00
4 Ejecutivas de Servicio al Cliente	₡500.000,00
Empresa externa de publicidad	₡300.000,00
Total	₡1.300.000,00

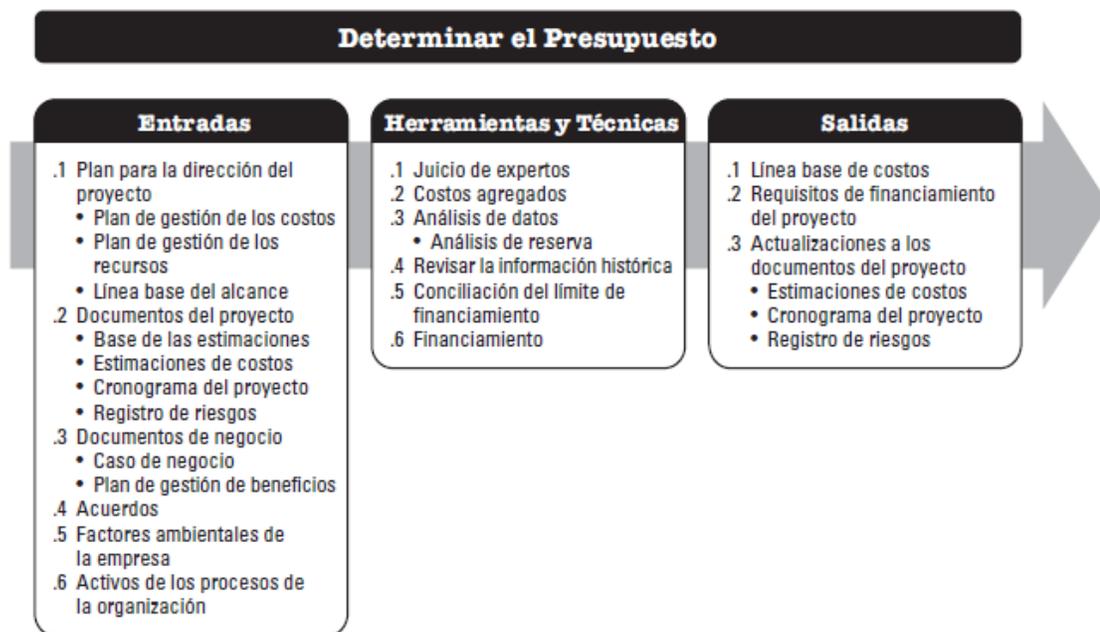
Nota: Esta tabla representa los costos de cada recurso por semana en colones. Elaboración propia

4.6.3 Determinar el presupuesto

Determinar el presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada. El beneficio clave de este proceso es que determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto. (PMI, 2017, p.248.). En la siguiente figura se puede visualizar el proceso

Figura 22

Determinar el presupuesto



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.248)

El presupuesto para este proyecto es de ₡38.536.250 e incluye capacitaciones, consultoría experta, materiales y los salarios del personal de la empresa. Asimismo, incluye la reserva de gestión del proyecto y de contingencia de los riesgos.

Tabla 21

Presupuesto del proyecto

Presupuesto	Costo
Capacitaciones	₡800.000

Presupuesto	Costo
Consultoría Experta	¢6300.000
Materiales	¢700.000
Personal de la empresa	¢29.186.250
Otros (regalías)	¢550.000
Costo de reserva de contingencia	¢1.000.000
Total	¢38.536.250
Costo de reserva de gestión (5%)	¢1.926.812,5

Nota: Esta tabla representa el presupuesto del proyecto, segmentado por cada uno de los rubros necesarios para el proyecto.. Elaboración propia

4.6.4 Controlar los costos

Controlar los costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos. El beneficio clave de este proceso es que la línea base de los costos es mantenida a lo largo del proyecto. (PMI, 2017, p.257.).

En este proceso se utiliza la técnica de Análisis de Valor Ganado, donde el Director de Proyecto debe ejecutarla al menos 1 vez a la semana y realizar un monitoreo. Esta técnica permite detectar si los costos se alejan de la línea base por un valor mayor a los umbrales establecidos.

4.7 Gestión de la calidad del proyecto

La 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 los objetivos de los interesados. (PMI, 2017, p.271.).

4.7.1 Planificar la gestión de calidad

Planificar la gestión de calidad “Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar como el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.” (PMI, 2017, p.271.). En la siguiente figura, se puede visualizar el proceso:

Figura 23

Planificar la gestión de calidad



Nota: En la figura se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso y sus herramientas. Tomado de PMI 2017(p.277)

En la siguiente tabla, se pueden visualizar los involucrados en la gestión de calidad del proyecto y su relación con la calidad. Así como el poder e interés con este proceso y la estrategia correspondiente. La clasificación de su poder e interés y estrategia se encuentran en la figura 7

Tabla 22

Involucrados en la calidad

Involucrados	Poder	Interés	Descripción	Estrategia
Jefe de Servicio al Cliente	Alto	Alto	Encargada principal de brindarle una correcta atención al cliente, cumplimiento de procesos y política de calidad y del aseguramiento de la calidad del proceso	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Asesores de Servicio	Bajo	Bajo	Encargado de cumplir con los indicadores de calidad y procesos para cumplir con los requisitos del cliente	Sin problema-Monitorear por si cambian de categoría
Ejecutivas de Servicio al Cliente	Bajo	Bajo	Encargado de cumplir con los indicadores de calidad y procesos para cumplir con los requisitos del cliente	Sin problema-Monitorear por si cambian de categoría

Involucrados	Poder	Interés	Descripción	Estrategia
Ejecutivos de Venta	Bajo	Bajo	Encargado de cumplir con los indicadores de calidad y procesos para cumplir con los requisitos del cliente	Sin problema-Monitorear por si cambian de categoría
Director del proyecto	Alto	Alto	Aprobar los cambios en caso que sea necesario, y darle continuidad y seguimiento al proyecto. En cuanto a la calidad velar porque se cumpla la política y objetivos de calidad	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Ingeniero de proceso	Bajo	Alto	Realizar los mapeos necesarios para detectar las fallas en los procesos y servicios, así como las entrevistas y las mejoras necesarias para el cierre de brechas, así como la ejecución de controles para la medición posterior	mitigante-Mantener informados
Gerente de Administración	Alto	Alto	Encargado de aprobar los cambios realizados y dar seguimiento a las coordinaciones necesarias para mejorar la experiencia de los clientes	Cuidado-gestionar cuidadosamente

Involucrados	Poder	Interés	Descripción	Estrategia
Clientes	Alto	Alto	Encargados de calificar la experiencia recibida y poder brindar una calificación para medir la calidad del servicio	Cuidado-gestionar cuidadosamente
Mercadeo	Bajo	Alto	Encargado de velar por la calidad de los diseños realizados, así como de la publicidad de los entregables	mitigante-Mantener informados
Recursos Humanos	Bajo	Alto	Encargados de impartir y gestionar las capacitaciones correspondientes en cuanto a protocolos de atención al personal relacionado con el cliente y al interno.	mitigante-Mantener informados
Tecnologías de Información	Bajo	Alto	Encargado de entregar soporte en cuanto a la sistematización y automatización de los procesos.	mitigante-Mantener informados
Consultores expertos	Bajo	Alto	Velar por la calidad de los entregables proporcionados en cuanto a los procesos y las recomendaciones	mitigante-Mantener informados

Nota: Esta tabla representa los roles que se encuentran involucrados en la calidad del proyecto. Elaboración propia

4.7.1.1 Política de calidad del proyecto. Según la norma ISO 9001:2015, La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica: En este aspecto, se recomienda, establecer una política de calidad enfocada al cliente, ya que es uno de los principios básicos de la organización y también parte de su estrategia.
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad: Uno de los objetivos principales para este proyecto es la satisfacción de los clientes y generar un valor agregado que los lleve a tener una experiencia única, por lo que la política de calidad debe tener un enfoque a la experiencia que se desea lograr con los clientes, con el fin de que se considere al plantear los objetivos de calidad
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables: Dentro de la política es importante considerar la importancia de cumplir los requisitos del proyecto
- Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad: Dentro de la política de calidad se debería incluir el compromiso de mejorar continuamente el proyecto.

Una recomendación de la política de calidad del proyecto es:

El proyecto de experiencia del consumidor del Grupo Automovilístico SRF busca satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos al brindarle una solución a sus requerimientos y un valor agregado, por medio de un adecuado control y planificación de los procesos de servicio al cliente. Buscando cumplir con los requisitos del proyecto y también enfocado en mejorar continuamente por medio de la verificación de los criterios de éxito.

También, se refiere a la comunicación de la política de calidad, en el sentido que, la política de la calidad debe:

- Estar disponible y mantenerse como información documentada;
- Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

4.7.1.2 Línea base de calidad. Seguidamente se establecen las métricas detalladas y la forma en que será medido el proyecto. Dichas métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad y para el control de la calidad, donde se compararon los resultados obtenidos contra métricas para verificar cumplimiento y definir si es necesaria la toma de acciones correctivas que aseguren la cumplimiento de las políticas de calidad. Se determinan los siguientes factores de éxito:

- Satisfacción de clientes
- Control de los procesos de servicio al cliente
- Capacitación a los usuarios

4.7.1.3 Objetivos de calidad y métricas. Los objetivos de calidad y métricas se encuentran en la Tabla 23

Tabla 23

Objetivos de calidad

Objetivo de calidad	Métrica	Definición de la métrica	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de métrica
Satisfacción de clientes	% de grado de satisfacción de los clientes	Resultados de la encuesta de satisfacción	% igual o mayor al 90%	Mensual	Departamento de Servicio al Cliente
Control de los procesos de Servicio al Cliente	% de optimización de procesos que requieren mejora	Cantidad de procesos optimizados/Cantidad de procesos que requieren mejora	% mayor o igual al 90%	Mensual	Ingeniero de Procesos

Capacitación a los usuarios	Cantidad de personas capacitadas	Cantidad de personas capacitadas / Cantidad total de personas por capacitar.	%mayor o igual al 90%	Quincenal	Recursos Humanos
-----------------------------	----------------------------------	--	-----------------------	-----------	------------------

Nota: Esta tabla representa los objetivos de calidad del proyecto, así como sus parámetros de medición. Elaboración propia

4.7.2 Gestionar la calidad

Gestionar la calidad es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización. Los beneficios claves de este proceso son el incremento de la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad, así como la identificación de los procesos ineficaces y las causas de la calidad deficiente (PMI, 2017, p.288.).

Dentro de las técnicas de análisis de datos que se utilizan en este proyecto para gestionar la calidad se encuentran:

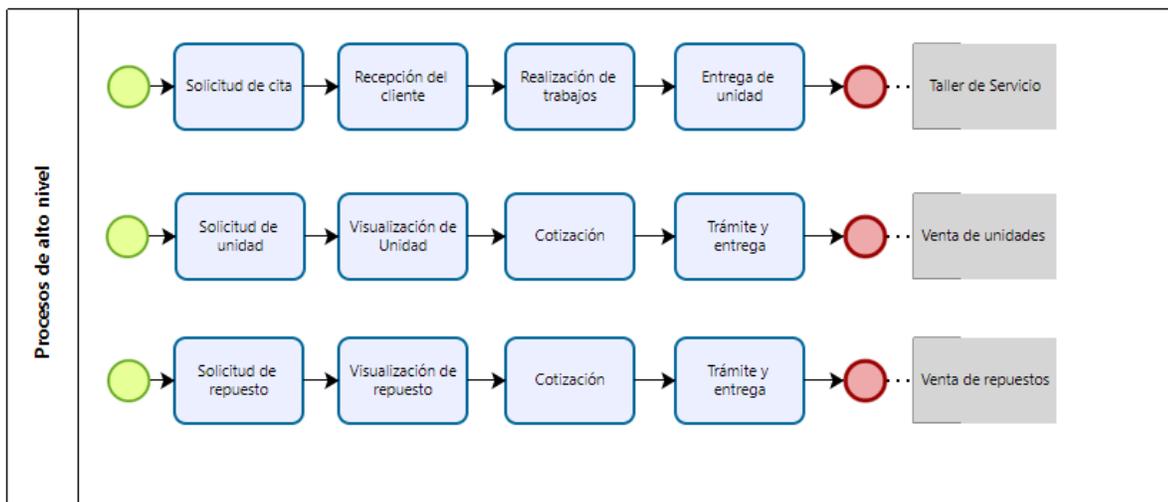
4.7.2.1 Análisis de procesos. Según el PMBOK “El análisis de procesos identifica oportunidades para mejoras en los procesos. Este análisis también examina los problemas, restricciones y actividades que no son de valor añadido que se producen durante un proceso” (p.292.). Es importante realizar un análisis de los procesos de servicio al cliente, con el fin de detectar oportunidades de mejora y realizar los planes de acción necesarios para brindarle al cliente una experiencia satisfactoria al momento de utilizar los productos y servicios de la empresa. En este proyecto se utilizan técnicas de representación de datos

4.7.2.2 Diagramas de flujo. El diagrama de flujo, permite documentar los pasos de los procesos de servicio al cliente y realizar un mapeo de valor, de forma que se identifiquen las actividades que agregan y no agregan valor al proceso. Los principales diagramas de flujo de alto nivel relacionados directamente con el cliente, se encuentran a continuación (Figura 24). Este diagrama de flujo detalla las principales actividades y se detectan oportunidades de mejora, como por ejemplo reprocesos, falta de

capacitación del personal, canales muy manuales para gestionar una cita, proceso lento, entre otras.

Figura 24

Diagramas de flujo

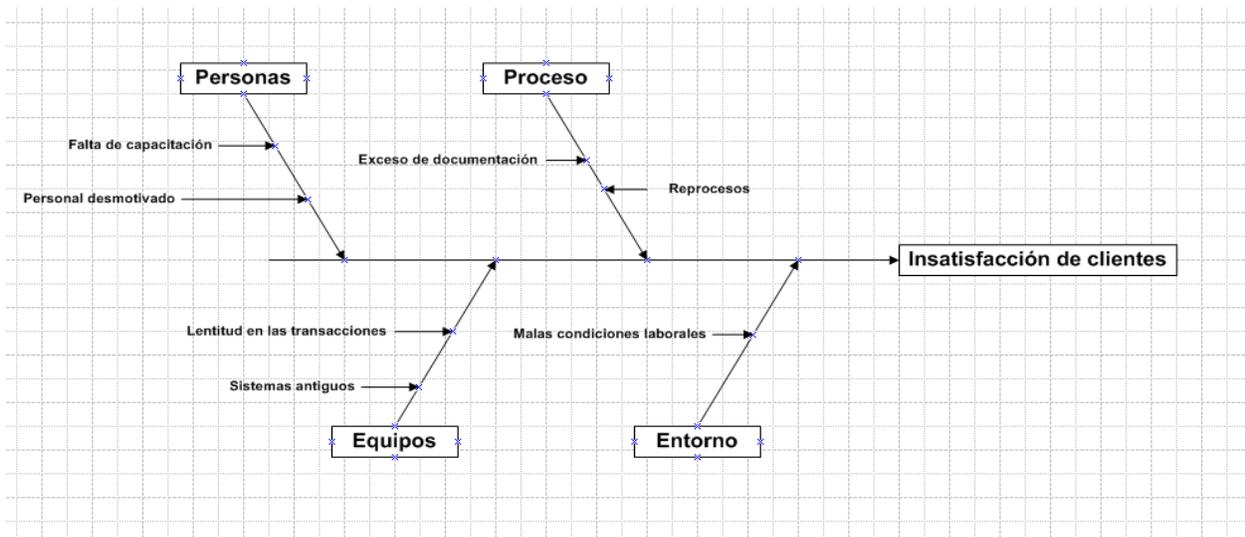


Nota: La figura representa los procesos críticos del alto nivel de la empresa SRF. Elaboración Propia

4.7.2.3 Diagrama causa efecto: Cuando se realiza el mapeo de valor del proceso, se pueden graficar diagramas de causa efecto ante los factores que no cumplen con los procesos. El diagrama de flujo para el proyecto, se presenta a continuación.

Figura 25

Diagrama causa efecto



Nota: La figura representa el problema principal del proyecto y sus causas . Elaboración Propia

4.7.2.4 Auditorías. Según el PMBOK® “Una auditoría es un proceso estructurado e independiente utilizado para determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización.” (p.294.).

Las Auditorías a realizar en este proyecto son:

- Auditorías de procesos
- Auditorías de calidad
- Auditorías de protocolos de atención

La plantilla utilizada para realizar la auditoría de procesos es la siguiente:

Figura 26

Formulario de Auditoría

Auditoría de cumplimiento de procesos					
Proceso a auditar				Alcance de la auditoría	
Nombre del auditor				Nombre del auditado	
Fecha					
No Actividad	Actividad	Cumple/No Cumple	Calificación	Comentarios	Nota final
1					
2					
3					
4					
5					

Nota: La figura representa una imagen del formulario de Auditoría de cumplimiento de procesos. Elaboración Propia

La siguiente tabla es una lista de chequeo que verifica el cumplimiento del protocolo de servicio al cliente.

Tabla 24

Protocolos de servicio

Diálogo	
Bienvenida	Saludo, presentación. Emplea la frase "Bienvenido a SRF" al saludar al cliente
Presentación	Se presenta con nombre y puesto
	Agradece por asistir a horario programado
	Pregunta del nombre del cliente (en caso de no saberlo)
Para casos de taller: Registro de entrada de Vehículo a la sucursal	Conoce, menciona y recomienda trabajos basado en el historial del vehículo
	Se disculpa cuando cliente agendado espera a ser atendido y menciona en cuanto tiempo será atendido
	Se disculpa cuando el cliente sin agendar espera a ser atendido y le recomienda agendar la cita previamente
	Clarifica la falla del vehículo realizando preguntas al cliente basado en la guía de diagnóstico técnico
	Revisa y resume al cliente los artículos personales dentro del vehículo
	Revisa y anota la configuración de memoria de radio y asiento

Diálogo	
Para casos de taller:	Revisa, documenta y resume al cliente los golpes, rayones e imperfecciones que tiene el vehículo
Inspección del vehículo con el cliente	Registra fotografías del vehículo en sistema
	Ofrece promociones y/o detecta necesidades de repuestos
Pago (en los casos de entrega)	Explica la factura al cliente y lo acompaña a la caja
Despedida	<p>Entrega de contacto al cliente</p> <p>Preguntar si tiene alguna consulta adicional</p> <p>Confirmar fuentes de contacto idoneas con el cliente (celular/correo/oficina/WhatsApp, incorporar los datos en la OT)</p> <p>Despedirse del cliente deseando un buen día</p>

Nota: Esta tabla representa los diálogos utilizados para la correcta atención al cliente. Elaboración propia

La plantilla para evaluar la imagen de los asesores en cuanto a servicio al cliente es:

Figura 27

Plantilla evaluación de imagen

Nombre del evaluado:				
Categoría	Preguntas	Calificación (1-10)	Resultado	Observaciones
Servicio al Cliente	Peinado discreto y bien presentable			
	Uso limitado de joyería			
	Pantalón colocado a la altura apropiada			
	Zapatos de acuerdo al uniforme			
	Porta la placa de identificación			
	Uñas limpias (cortas para hombres)			
	Maquillaje en colores tenues (mujeres)			
	Barba en buen estado (hombres)			
	Cinturón del mismo color del pantalón, con hebilla discreta y en buen estado			
	Ruedo del pantalón o enagua a la altura correcta			
	Uniforme limpio y libre de roturas o arrugas			
	Calcetines del mismo color que el pantalón			

La plantilla para evaluar protocolos de llamadas es:

Figura 28

Protocolo de llamadas

Nombre del evaluado:				
Categoría	Preguntas	Calificación (1-10)	Resultado	Observaciones
Protocolo de llamadas	Contestar como máximo después del tercer timbre			
	No se debe responder con timidez, o vos muy baja o alta			
	Se debe responder: "un placer haberle atendido, estamos a la orden"			
	Hacer una breve pausa antes de colgar la llamada			
	Contestar siempre con una sonrisa			
	Preguntarle si hay algo mas en lo que le pueda ayudar			
Argumentar: "Para mi ha sido un gusto atenderle, que tenga un lindo día"				

Nota: La figura representa una imagen de la plantilla para evaluar las llamadas de los clientes. Elaboración Propia

4.7.3 Controlar la calidad

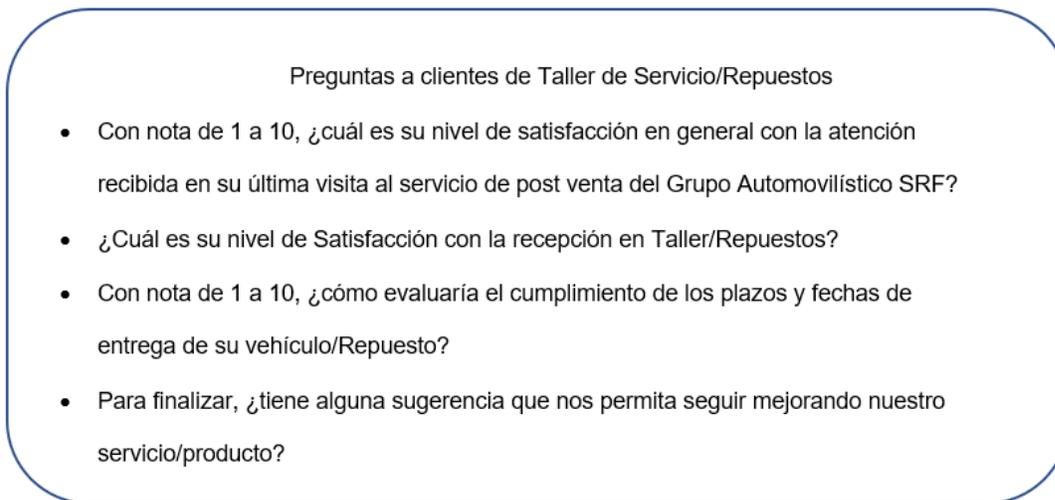
Controlar la calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente (PMI®, 2017, p.298.).

Las herramientas y técnicas utilizadas para controlar la calidad son las siguientes:

4.7.3.1 Encuestas a los clientes: Por medio de la percepción del cliente se analiza si realmente los análisis y planes de acción realizados son de utilidad para cumplir con las expectativas de los clientes. Las siguientes preguntas son utilizadas para encuestar a los clientes.

Figura 29

Encuestas postventa



Nota: La figura representa las preguntas que se le realizan a los clientes para conocer su percepción con el servicio postventa Elaboración Propia

Figura 30

Encuestas ventas

Preguntas a clientes de Ventas

- Considerando su experiencia general con el concesionario desde el primer contacto hasta el momento en que recibió su vehículo nuevo, ¿qué calificación le pondría a la misma? Por favor, utilice una escala de 1 a 10 donde 10 significa Completamente Satisfecho y 1 Completamente Insatisfecho.
- ¿Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto a la atención del vendedor durante todo el proceso de compra? Por favor, utilice una escala de 1 a 10 donde 10 significa Completamente Satisfecho y 1 Completamente Insatisfecho.
- ¿Cómo califica el aspecto general del Concesionario (ambiente agradable, limpieza, aspecto de la sala de exposición)?

Nota: La figura representa las preguntas que se le realizan a los clientes para conocer su percepción con el servicio de ventas Elaboración Propia

4.7.3.2 Revisiones de desempeño: Por medio de las revisiones de desempeño, se miden comparan y analizan las métricas de calidad definidas por el proceso Planificar la Gestión de la Calidad contra los resultados reales. Por medio de la siguiente plantilla se puede realizar un control de calidad de las métricas del proyecto.

Figura 31

Formulario control de calidad

Control de calidad		
Fecha	<input type="text"/>	
Nombre del DP	<input type="text"/>	
Métrica de calidad	Cumple/No Cumple	Observaciones
% de grado de satisfacción de los clientes		
% de optimización de procesos que requieren mejora		
Cantidad de personas capacitadas		

Nota: La figura representa el formulario para controlar la calidad de los servicios. Elaboración Propia

4.8 Plan de gestión de recursos

Según el PMBOK® “La gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto” (PMI, 2017, p.307.). A continuación, se explican las etapas

4.8.1 Planificar la gestión de recursos

Según el PMBOK® “Es el proceso de definir como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto” (PMI®, 2017, p.312.).

En la siguiente tabla se pueden visualizar los involucrados del proyecto y sus respectivas responsabilidades.

Los involucrados, son los siguientes, de acuerdo a su nomenclatura:

Tabla 25

Siglas involucrados

Involucrado	Siglas
Director de proyecto	DP
Jefe de Servicio al Cliente	JSC
Asesor de Servicio	AS
Ejecutivo de Servicio al Cliente	ESC
Ejecutivo de Ventas	EV
Gerente de Administración	GA
Mercadeo	MKR
Recursos Humanos	RRHH
Tecnologías de Información	TI
Ingeniero de Proyecto	ING
Consultor externo	CE

Nota: Esta tabla representa las siglas utilizadas para clasificar los involucrados del proyecto. Elaboración propia

Considerar la siguiente clasificación para la matriz RACI

Tabla 26

Clasificación RACI

Sigla	Significado
R	Responsable
A	Autoriza
C	Consultado
I	Informado

Nota: Esta tabla representa las siglas de la matriz RACI para clasificar el rol de los involucrados del proyecto

Elaboración propia

Tabla 27

Matriz RACI

Nombre de la actividad	DP	JSC	AS	ESC	EV	GA	MKT	RRHH	TI	ING	CE
Escucha de voz del cliente	R	C	I	I	I	A	I	I	I	C	C/I
Análisis de comparación con la competencia	A	I	I	I	I	I	R	I	I	C/I	
Revisión de la estrategia	R	I/C	I	I	I	A	I/C	I/C	I/C	I/C	C
Mapeo de procesos	A	C	C	C	C	I/C	I/C	I/C	I/C	R	C
Creación del área de Servicio al Cliente	R	I/C	C	I/C	C	A	I/C	I/C	I/C	I/C	C
Optimización de procesos	A	I/C	C	C	C	I/C	I/C	I/C	I/C	R	C
Automatización de Servicios	A	I/C	C	C	C	I/C	I/C	I/C	I/C	R	C
Capacitaciones, talleres y protocolos	A	I	I	I	I	I/C	I/C	R	I/C	I/C	C
Indicadores de satisfacción	A	I/C	I/C	R	C						
Control de reprocesos	A	R	I/C	I/C	I/C	I/C	I/C	I/C	I/C	I/C	C
Pruebas de funcionamiento	A	I/C	R	I/C	C						
Conclusiones y recomendaciones	R	I/C	I/C	I/C	C						

Nota: Esta tabla representa las actividades del proyecto y el rol correspondiente de acuerdo a la matriz RACI.

Elaboración propia

Dentro del proyecto se prevé recompensar a la persona que obtenga la mejor calificación, por medio de la siguiente rúbrica:

Tabla 28

Recompensas

Logro obtenido	Peso	Recompensa/Reconocimiento
Mayor cantidad de ideas para la mejora del proyecto	20	1er lugar: una felicitación pública + 1 cena para dos personas
Idea más innovadora	20	
Puntualidad en reuniones grupales	30	
Eficaz aplicación de las metodologías nuevas	30	
Total		100

Nota: Esta tabla representa las recompensas a realizar según los logros obtenidos. Elaboración propia

4.8.2 Estimar los recursos de las actividades

Según el PMBOK® “Estimar los recursos de las actividades es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto”. (p.320.). Las técnicas utilizadas para la estimación de los recursos es juicio de expertos y estimación ascendente. En cuanto a juicio de expertos, se considera la opinión de personas que tengan conocimiento en servicio al cliente y en experiencia de clientes.

En cuanto a estimación ascendente, se utiliza, ya que se estiman los recursos a nivel de actividad y luego se suman para desarrollar las estimaciones de los paquetes de trabajo, cuentas de control y el resumen de los niveles de proyecto.

En la siguiente gráfica se puede visualizar la estructura de desglose de recursos.

Figura 32

Estructura desglose de Recursos



Nota: La figura representa la Estructura de Desglose de Recursos del proyecto. Elaboración Propia

En la siguiente tabla se puede la cantidad necesaria por recurso para el proyecto

Tabla 29

Cantidad por recurso

Recurso Humano	Cantidad
Director de proyecto/Ingeniero de Proyecto	1
Jefe de Servicio al Cliente	1
Asesor de Servicio	6
Ejecutivo de Servicio al Cliente	4
Ejecutivo de Ventas	6
Gerente de Administración	1
Mercadeo	1
Recursos Humanos	1
Tecnologías de Información	1
Equipos	5
Herramienta de automatización	1
Proyector	1
Camaras especiales	1
Equipo de video	1
Impresoras	1
Papel especial para impresiones	1

Nota: Esta tabla representa la cantidad de roles por puesto para el correcto desempeño del proyecto. Elaboración propia

4.8.3 Adquirir recursos

Según el PMBOK® “Adquirir recursos es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto “ (PMI, 2017, p.328.).

Los criterios de selección para el presente proyecto son los siguientes:

- Disponibilidad: Los recursos del proyecto son definidos con anticipación desde que se planifica el proyecto, con el fin de que su disponibilidad sea al 100% en el proyecto. Para este proyecto es necesario contar con backups que tengan disponibilidad inmediata y que estén preparados, para afrontar las necesidades del proyecto.
- Costo: Se presupuesta en el costo del proyecto el recurso humano necesario para desempeñar el proyecto y también una reserva para afrontar riesgos en caso corresponda
- Capacidad: El departamento de Recursos Humanos, realiza un diagnóstico del equipo necesario

Dentro de las herramientas necesarias para adquirir recursos en el proyecto se utilizan equipos virtuales.

El uso de equipos virtuales crea nuevas posibilidades a la hora de adquirir a los miembros del equipo del proyecto. Los equipos virtuales se pueden definir como grupos de personas con un objetivo común, que cumplan con sus respectivos roles dedicando poco o nada de su tiempo para reunirse cara a cara. (PMI, 2017, p.333.).

Es importante, que el proyecto esté conformado por personal calificado y que cumpla con los trabajos asignados en el proyecto, por lo tanto, el trabajo virtual permite encontrar personal calificado que puede tener algún impedimento para trasladarse.

4.8.4 Desarrollar el equipo

Según el PMBOK “Desarrollar el equipo es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente en general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.” (PMI, 2017, p.336.).

Para este proyecto se aplica el modelo de escalera de Tuckman que establece cinco etapas de desarrollo por las que pueden pasar los equipos:

- **Formación:** En esta etapa el Director de Proyecto, le transmite al equipo cuales son los roles y responsabilidades formales en el proyecto, por medio de un perfil de roles documentado.
- **Turbulencia:** En esta etapa, el equipo comienza a tomar las responsabilidades y a tomar decisiones. Pueden existir conflictos si no se genera la colaboración necesaria. Para esto se tiene planeado realizar técnicas de coaching en el equipo y definir en la parte de formación los roles y responsabilidades correspondientes y que sean aprobados por todos los miembros para evitar conflictos.
- **Normalización:** Ya en esta etapa, los miembros comienzan a generar confianza, por lo tanto, en este proyecto se prevé realizar focus Group y dinámicas de trabajo en equipo para que los equipos refuercen la colaboración y apoyo mutuo en el proyecto.
- **Desempeño:** En esta fase, ya los equipos se encuentran organizados y afrontan los problemas. Para mantener esta etapa, se realizan reuniones periódicas (cada 15 días), donde se revisan temas como estado de ánimo, casos críticos, avances, temas pendientes, ideas innovadoras, entre otras.

- **Disolución:** En esta etapa se finaliza el trabajo, sin embargo, es importante documentar las lecciones aprendidas de cada participante y aprendizajes más importantes del proyecto. Asimismo, es importante actualizar el perfil de roles para considerarlo en otro proyecto. En esta etapa también se consideran las capacitaciones necesarias para el equipo. Ver tabla 30.

Tabla 30*Necesidades de capacitación*

Rol	Necesidades de capacitación	Atendimiento
Jefe de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Servicio al Cliente • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes • Capacitación en liderazgo • Capacitación en manejo de conflictos • Capacitación en comunicación asertiva • Capacitación en nuevos procesos/procedimientos 	Talleres presenciales/virtuales
Asesores de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Servicio al Cliente • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes 	Talleres presenciales/virtuales

Rol	Necesidades de capacitación	Atendimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en manejo de conflictos • Capacitación en comunicación asertiva • Capacitación en nuevos procesos/procedimientos 	
Ejecutivas de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Servicio al Cliente • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes • Capacitación en manejo de conflictos • Capacitación en comunicación asertiva • Capacitación en nuevos procesos/procedimientos 	Talleres presenciales/virtuales
Ejecutivos de Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Servicio al Cliente • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes • Capacitación en manejo de conflictos • Capacitación en comunicación asertiva 	Talleres presenciales/virtuales

Rol	Necesidades de capacitación	Atendimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en nuevos procesos/procedimientos 	
Ingeniero de proceso/Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en Servicio al Cliente • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes • Capacitación en mejora de procesos • Capacitación en técnicas de innovación • Capacitación en análisis de datos • Manejo de conflictos • Capacitación en liderazgo e influencia • 	Talleres presenciales/virtuales
Gerente de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes • Capacitación en nuevos procesos/procedimientos 	Talleres presenciales/virtuales
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Guía en cuanto al uso de los sistemas 	Talleres presenciales/virtuales
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes 	Talleres presenciales/virtuales

Rol	Necesidades de capacitación	Atendimiento
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Servicio al Cliente • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes • Capacitación en manejo de conflictos • Capacitación en comunicación asertiva • Capacitación en nuevos procesos/procedimientos 	Talleres presenciales/virtuales
Tecnologías de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas de experiencia de clientes 	Talleres presenciales/virtuales

Nota: Esta tabla representa las necesidades de capacitación del proyecto, así como la forma de atender cada una de ellas. Elaboración propia

4.8.5 Evaluaciones individuales

Las evaluaciones de desempeño son utilizadas para evaluar el trabajo de los miembros del equipo y dar las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño.

A continuación, se muestra un cuadro que ejemplifica las evaluaciones que tendrían los participantes del equipo respecto al desempeño en su trabajo. Los rubros a calificar en la evaluación de desempeño, son los siguientes, considerando la siguiente distribución:

- Óptimo
- Bueno
- Regular
- Tolerable
- Malo

Tabla 31

Formato de evaluación de desempeño

Rubro a calificar	Optimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Productividad					
Calidad					
Conocimiento del trabajo					
Cooperación					

Nota: Esta tabla representa el formato para realizar evaluaciones de desempeño del proyecto. Elaboración propia

4.8.6 Dirigir al equipo

Según el PMBOK® “Dirigir al equipo es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.” (PMI, 2017,p.345.)

Para dirigir al equipo, el líder de Proyectos debe contar con una serie de capacitaciones y coaching, así como el perfil necesario para poder dirigir al equipo. En este caso , debe contar con los siguientes requisitos mínimos para poder liderar eficazmente el equipo:

Tabla 32

Requisitos líder del proyecto

Requisitos Personales	Experiencia laboral
Empatía con el equipo	Buen Servicio al Cliente
Buena comunicación	Conocimientos en mejoras de procesos
Transparencia	Conocimiento en herramientas de automatización
Integridad	Conocimiento en técnicas de mercadeo y publicidad
Innovador	Conocimiento en programación básica
Paciencia	
Buena actitud	

Nota: Esta tabla representa los requisitos y la experiencia laboral para ser líder de este proyecto. Elaboración propia

Las capacitaciones que debe recibir el líder del proyecto son:

- Capacitación en Servicio al Cliente
- Capacitación en técnicas de experiencia de clientes
- Capacitación en mejora de procesos
- Capacitación en técnicas de innovación
- Capacitación en análisis de datos
- Capacitación en liderazgo e influencia

4.8.7 Controlar los recursos

Controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario. (PMI, 2017, p.345.)

La técnica utilizada para este proyecto sería Resolución de problemas. “La resolución de problemas puede utilizar un conjunto de herramientas que ayuda al Director del proyecto a resolver los problemas que surjan durante el proceso de controlar los recursos.” (PMI, 2017, p.356.)

Los pasos para la resolución de problemas son:

- Identificar el problema: Primeramente, es importante que se identifique cual es la problemática central que está afectando los recursos del proyecto y documentar cuales son las principales consecuencias

- Definir el problema: Seguidamente, se divide la problemática identificada en problemas más pequeños para poder dar un mejor seguimiento, considerando las afectaciones que tendría el proyecto
- Investigar: Se recolectan datos que evidencien que existe una problemática y las posibles consecuencias que tendría el proyecto si se tangibiliza la problemática.
- Analizar: Seguidamente, por medio de la técnica de los 5 porqués, se definen las causas que están afectando ese problema, para luego determinar la causa raíz principal
- Resolver: Se realizan planes de acción, para afrontar la problemática y se realiza un cronograma de actividades para dar seguimiento
- Comprobar la solución: Luego se analiza de nuevo el problema y se determina si fue solucionado.
- En caso que exista un cambio en el proyecto se debe documentar el cambio correspondiente, por medio de la plantilla de control de cambios.

Para la resolución de problemas en este proyecto se utiliza la siguiente plantilla:

Figura 33

Plan de resolución de problemas

Plantilla de resolución de problemas	
Problema:	<input type="text"/>
Causas:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Posibles respuestas al problema	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Se requiere cambio	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Nota: La figura representa la plantilla de resolución de problemas. Elaboración Propia

En el caso que se requiera realizar un cambio en el proyecto, enfocado en los recursos se utiliza la plantilla de control de cambios definida en el control integrado de cambios

4.9 Gestión de las comunicaciones del proyecto

La gestión de comunicaciones del proyecto 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. (PMI, 2017, p.359.)

4.9.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

Planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. (PMI, 2017, p.366.)

4.9.1.1 Plan de comunicaciones: El plan de comunicaciones del proyecto contiene lo siguiente:

- Requisitos de comunicación de los interesados: Se describe lo que se requiere comunicar, para cuándo y la forma de la comunicación.
- Información a comunicar: Se incluye el idioma que normalmente es en español. El contenido, respeta las normas gramaticales y es lo más detallado posible.

- **Procesos de escalamiento:** Los niveles de escalamiento del proyecto de las partes interesadas sería primeramente con el Director del Proyecto, seguidamente con el Patrocinador. El Director de Proyecto, si debe escalar las comunicaciones correspondientes al Patrocinador.
- **Motivo de distribución de dicha información:** Donde se detallan las razones por las cuales se debe enviar la información y por qué debe ser comunicada
- **Plazo y frecuencia para la distribución de la información:** La frecuencia para comunicaciones varía dependiendo de la comunicación que se requiera hacer, sin embargo, en un periodo de 1 mes, se envían comunicaciones de avances del proyecto u otra información importante.
- **Persona responsable de comunicar la información:** Normalmente, el Director del Proyecto es el que comunica la información más relevante, sin embargo algunas veces puede ser el Ingeniero del Proyecto.
- **Persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial:** La persona responsable de autorizar la información confidencial en este proyecto es el Patrocinador, por lo tanto, el Director del Proyecto, le envía la información correspondiente para su aprobación.
- **Personas o grupos que recibirán la información:** Las personas o grupos que recibirán la información, dependerá del tipo de información a enviar. En la tabla 33, se puede visualizar el tipo de información y los receptores de dicha información.
- **Métodos o tecnologías utilizadas para transmitir la información:** Pueden ser correo electrónico, video conferencias o redes sociales, dependiendo del grado de formalidad que se requiera

- Recursos asignados a las actividades de comunicación: En este proyecto, el recurso más involucrado en las comunicaciones es el Director del Proyecto
- Método para actualizar y refinar el plan de gestión de comunicaciones: El método apropiado para actualizar el plan de comunicaciones, es por medio de la plantilla de control de cambios y se deben documentar todos los cambios realizados para que tengan trazabilidad
- Restricciones: La principal es que únicamente el Director del Proyecto, se encarga de enviar comunicados, a excepción de que delegue al Ingeniero del Proyecto y deben ser aprobados por el Patrocinador.

A continuación, se puede visualizar la matriz de comunicaciones:

Tabla 33

Matriz de comunicaciones

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos físicos
Inicio del Proyecto	Patrocinador	Una vez al inicio del proyecto	Director de Proyecto	Informar del inicio del proyecto	Presentación power point y videoconferencia
Reuniones de coordinación con el equipo de proyecto	Todo el equipo del proyecto	Semanal	Director de Proyecto	Coordinar y alinear proyecto con el equipo.	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Análisis de procesos	Todo el equipo del proyecto	Diario	Ingeniero del Proyecto	Realizar un análisis de los procesos de servicio al cliente y detectar oportunidades de mejora	Sistemas de diagramación, sistemas de análisis de datos, sistemas de análisis de procesos

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos físicos
Contacto inicial con empresas externas	Empresas externas	Una vez al inicio del proyecto	Director de Proyecto	Alinear estrategias	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Reuniones con empresas externas	Empresas externas	Quincenal	Director de Proyecto	Seguimiento de estrategias y planes.	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Cambios en los procesos	Vendedores	Una vez, cuando se cambien los procesos	Director de Proyecto	Seguimiento de la estrategia de ventas	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Realización de entrevistas	Clientes	mensual	Ingeniero del Proyecto	Realizar entrevistas a los clientes para conocer su percepción del servicio brindado en la empresa	Videoconferencia/Sala de reuniones

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos físicos
Pruebas de diseños	Todo el equipo del proyecto	Una vez, cuando se deban realizar las pruebas	Ingeniero del Proyecto	Realizar pruebas de los cambios realizados	Videoconferencia/Sala de reuniones
Capacitaciones al equipo	Vendedores	Una vez, cuando se cambien los procesos y luego semestral	Director de Proyecto	Establecer la estrategia de ventas	Documentos/plantillas del proyecto, power point, videoconferencia
Presentaciones de avances del proyecto	Todo el equipo del proyecto	Quincenal	Director de Proyecto	Seguimiento de avances de entregables del proyecto	Documentos/plantillas del proyecto, power point, videoconferencia

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos físicos
Lecciones aprendidas	Director de Proyecto	En todas las etapas del proyecto	Todo el equipo del proyecto	Documentar aprendizajes para futuros proyectos	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Aceptación y cierre del proyecto	Patrocinador	Al final del proyecto	Director de Proyecto	Aceptar formalmente el proyecto	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Reunión de cierre	Todos los involucrados	Al final del proyecto	Director de Proyecto	Comunicar la finalización	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia
Información confidencial	Patrocinador	Cuando se requiera	Director de Proyecto	Envío de información importante que debe manejarse de forma confidencial, ya que puede afectar el entorno	Documentos/plantillas del proyecto, videoconferencia

Nota: Esta tabla representa lo necesario para comunicar, así como los parámetros para su correcta gestión. Elaboración propia

En la siguiente tabla se pueden visualizar las dimensiones de comunicación, de acuerdo a los siguientes criterios: Escrita formal, Oral Formal, Escrita informal, Oral informal

Tabla 34

Tipo de comunicación

Tipo de Comunicación	Forma de comunicación
Inicio del Proyecto	Oral Formal
Reuniones de coordinación con el equipo de proyecto	Oral informal
Análisis de procesos	Escrita informal
Contacto inicial con empresas externas	Oral informal
Reuniones con empresas externas	Oral informal
Cambios en los procesos	Escrita informal
Realización de entrevistas	Oral informal
Pruebas de diseños	Oral informal
Capacitaciones al equipo	Escrita informal
Presentaciones de avances del proyecto	Oral informal
Lecciones aprendidas	Oral informal
Aceptación y cierre del proyecto	Escrita Formal
Reunión de cierre	Oral Formal
Información confidencial	Escrita Formal

Nota: Esta tabla representa la forma de comunicación de acuerdo al tipo de comunicación que se deba realizar.

Elaboración propia

En la siguiente tabla, se puede visualizar la forma de comunicación de los formatos del proyecto.

Tabla 35

Comunicación de formatos

Formato	Frecuencia	Objetivo	Método de comunicación
Informes de desempeño del equipo	Quincenal	Evaluar las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades de los roles y responsabilidades del proyecto, para mejorar el desempeño	Oral- Informal
Informes de avance de entregables	Semanal	Evaluar el avance en los entregables semanales de los involucrados de acuerdo al cronograma	Oral- Formal
Bitácoras de compromisos	Semanal	Revisar los pedidos y pendientes para completar los trabajos	Oral- Informal
Informes de cierre	Quincenal	Revisar los entregables realizados por los roles y responsabilidades pendientes cada 15 días	Oral- Formal
Formato de presentaciones de coordinación	Semanal	Utilizado para realizar las presentaciones, avances, informes de cierre al Director/Patrocinador y entre el equipo	Oral- Formal

Nota: Esta tabla representa los formatos que se deben comunicar y su correcta gestión. Elaboración propia

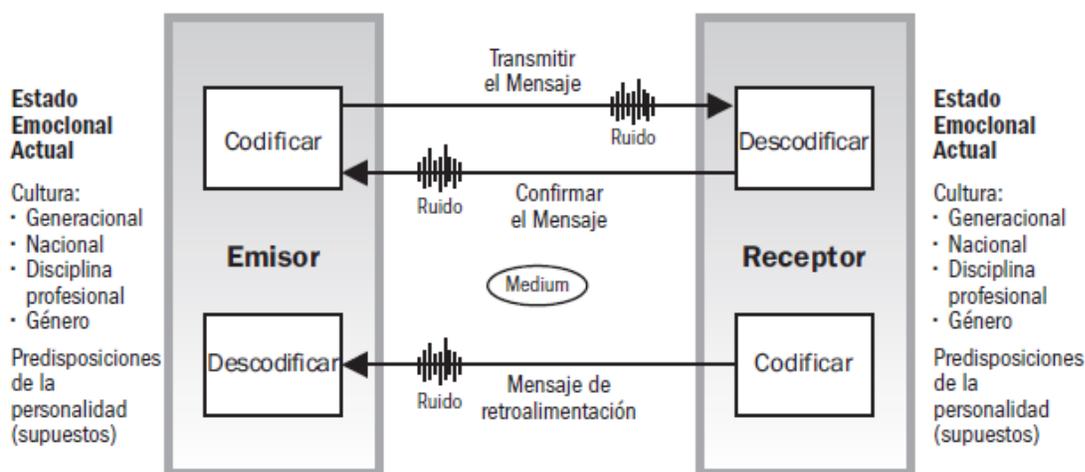
El método de información utilizado en este proyecto es: comunicación interactiva, ya que la comunicación es multidireccional en tiempo real. En este proyecto se emplean comunicaciones como: reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, comunicación por redes sociales y videoconferencias.

La siguiente imagen muestra el modelo de comunicación del proyecto. La forma en que se transmite el mensaje depende del estado emocional del emisor, así como conocimiento, antecedentes, personalidad, cultura, predisposiciones. De igual forma, estos estados emocionales influyen en la forma en que recibe el mensaje el receptor.

Dentro del modelo, es importante, que el receptor confirme el mensaje y brinde un mensaje de retroalimentación al emisor.

Figura 31

Modelo de comunicación



Nota: La figura representa el modelo de Comunicación Intercultural. Tomado del PMI 2017 (P.373)

4.9.2 Gestionar las comunicaciones

Gestionar las comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados. (PMI®, 2017, p.379.)

La forma en que se gestionan las comunicaciones en este proyecto es por medio de reuniones en las que participa todo el equipo del proyecto. En este proyecto se denominan prácticas de coordinación.

Las prácticas de Coordinación, se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 36

Prácticas de coordinación

Tipo de práctica	Frecuencia	Duración	Objetivo
Inicio de turno	Diaria	15 mins	Coordinar las tareas a realizar durante el día y los avances del día anterior
Coordinación	3 días a la semana	30 mins	Coordinar temas críticos, algún cambio necesario, desempeño del equipo, alguna mejora, entre otras
Avances	1 vez a la semana	1 hora	Presentar los avances de todo el equipo y revisar el cronograma

Nota: Esta tabla representa las prácticas de coordinación para lograr una comunicación efectiva del proyecto.

Elaboración propia

Esta figura representa el formato que se debe considerar para comunicaciones:

Figura 32

Formato de comunicaciones

Fecha:

Dirigido a:

Comunicado Proyecto (nombre del proyecto)

Cuerpo del correo

Introducción

Contenido

Conclusión

Atentamente

Nombre del emisor

Firma del emisor

Nota: La figura representa el formato para enviar comunicados en el proyecto. Elaboración propia

4.9.3 Monitorear las comunicaciones

Es importante verificar que las comunicaciones, se estén realizando de la mejor forma, “Monitorear las comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.” (PMI, 2017, p.388.)

Para monitorear las comunicaciones en este proyecto, se utiliza la herramienta de juicio de expertos y habilidades interpersonales y de equipo.

En cuanto a juicio de expertos, se cuenta con equipo especializado en comunicación tanto para clientes internos como clientes externos. Por lo tanto, ellos participan en las prácticas de coordinación 1 vez al mes, para evaluar que se utilicen las mejores prácticas de comunicación y que se establezcan acuerdos

En cuanto a las habilidades interpersonales y de equipo, los integrantes se encuentran capacitados por los expertos, en cuanto a las mejores prácticas de coordinación y comunicación y se realiza un refrescamiento de los temas cada 6 meses. Asimismo, el Director de Proyecto realiza conversaciones con los involucrados para conocer aspectos necesarios para el buen desempeño del proyecto.

4.10 Gestión de los riesgos del proyecto

La 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.” (PMI, 2017, p.395.)

4.10.1 Planificar la Gestión de los Riesgos

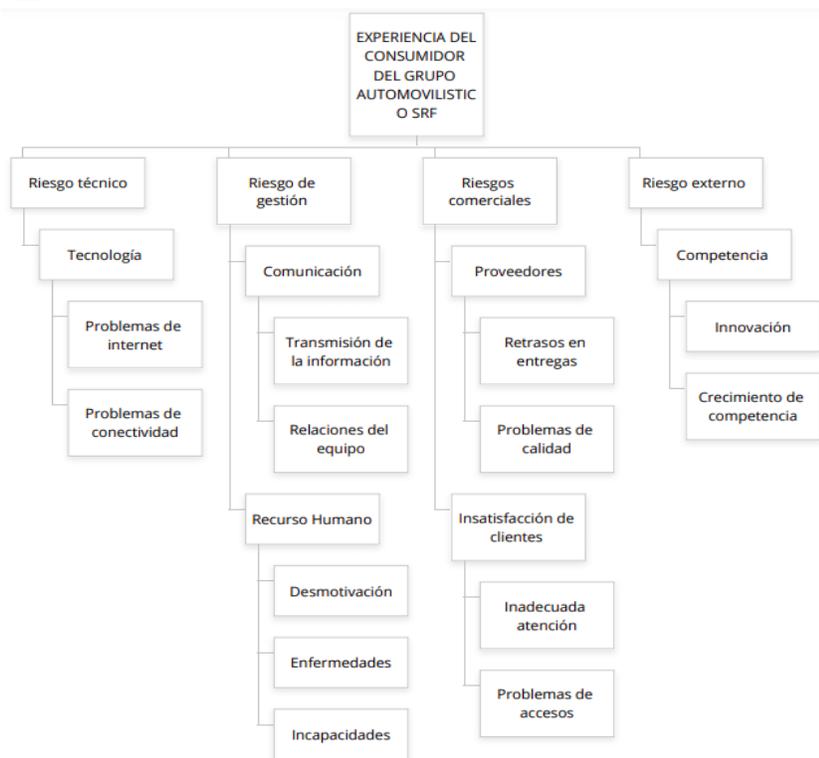
Es importante analizar como se planifica la gestión de riesgos La EDR “ayuda al equipo del proyecto para tener en cuenta toda la gama de fuentes a partir de las cuales pueden derivarse los riesgos” (PMI, 2017, p. 405).

Los riesgos de este proyecto se definen e identifican por medio de la Estructura De Desglose de Riesgos.

La EDR (Estructura de Desglose de Riesgos) de este proyecto, se encuentra a continuación:

Figura 33

EDR



Nota: La figura representa la Estructura de Desglose de Riesgos del Proyecto . Autoría propia

4.10.2 Identificar los riesgos

Luego de que se planifican los riesgos se deben identificar, “es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características.” (PMI, 2017, p. 409).

En la siguiente tabla se encuentran las causas del riesgo, la descripción del riesgo, así como la referencia de cada uno de ellos.

La codificación de los riesgos se realiza mediante la siguiente clasificación:

- RA- Riesgo de Administración de Proyectos
- RE- Riesgo Externo
- RO- Riesgo Organizacional
- RT- Riesgo Técnico

Tabla 37

Descripción de riesgos

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
RT01	Procesos complejos en páginas de internet	Si no se cuenta con fácil acceso a los sistemas por por complejos procesos en las páginas de internet, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	Páginas de internet de la empresa
RT02	Sistemas de conectividad inadecuados	Si no se cuenta con un buen acceso por parte de los clientes a los sistemas, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	Páginas de internet de la empresa
RO01	No se direccionan los recursos adecuadamente	Si no se cuenta con los recursos necesarios por mal direccionamiento, hay posibilidades de retrasos en el cronograma del proyecto.	Plan de Gestión de los Recursos

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
RA02	Se tienen procesos extensos y complejos de servicio al cliente	Si se retrasa el proyecto debido a procesos extensos y complejos, podría causar demoras en el proyecto	Cronograma del proyecto.
RE01	La calidad de trabajo de los proveedores no es la esperada	Si se presentan fallos debido a la baja calidad de los trabajos de los proveedores, podría generarse insatisfacción del cliente y retrabajos.	Contrato de servicios y productos de terceros.
RO01	Inexistencia de una política de retención del talento.	Si hay una alta rotación del personal por falta de una política de retención de talento, puede reducir la efectividad del proyecto.	Política de compensaciones y beneficios.
RO02	Poca capacitación del personal del proyecto	Si los miembros del equipo carecen de habilidades por poca capacitación, pueden existir problemas de comunicación con los clientes	Plan de Gestión de las Comunicaciones
RE03	Pandemia / Enfermedades	Si se detiene el proyecto debido a incapacidades o cuarentenas masivas por enfermedades	Plan de Salud Ocupacional de la empresa.

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
		contagiosas, podría impactar las líneas base de alcance, costo y tiempo del proyecto.	
RO04	Deficientes regulaciones en Seguridad Ocupacional e infraestructura.	Si se generan accidentes laborales debido a deficientes regulaciones de Seguridad Ocupacional e Infraestructura, se podría ocasionar intermitencias en el recurso que afecta el cronograma o la línea base del costo	Plan de Salud Ocupacional de la empresa. .
RO05	Diferencias de opinión dentro del equipo	Si se generan conflictos a causa de diferencias de opinión, se puede presentar un ambiente hostil o desmotivación general en el equipo de trabajo que ocasionaría impactos en la gestión de recursos y talento humano del proyecto	Plan de Gestión del Cronograma / Plan de Gestión de las Comunicaciones / Presupuesto / Clima Organizacional.

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
RO06	Perfil del personal, responsabilidades y roles no tan bien definidos.	Si se contrata personal no calificado para realizar labores por una definición incorrecta de los perfiles de puestos, se puede perjudicar los procesos de servicio al cliente	Plan de Gestión de Recursos / Políticas de contratación.
RE04	Terremoto o alertas sísmicas	Si se detiene el proyecto debido a un terremoto o alerta sísmica, puede causar un retraso en la ejecución del cronograma del proyecto.	Plan de Salud Ocupacional de la empresa.

Nota: Esta tabla representa la descripción de los riesgos del proyecto y la referencia. Elaboración propia

4.10.3 Realizar el análisis cualitativo de riesgos

Según el PMBOK® “Realizar el análisis cualitativo de riesgos es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.” (PMI, 2017, p. 409).

En la siguiente tabla se puede visualizar la escala para el cálculo de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

Tabla 38

Probabilidad de ocurrencia de riesgo

Probabilidad	Valor para asignar
Muy probable	0.9
Bastante probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Nota: Esta tabla representa los valores para segmentar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Elaboración propia

En la siguiente, se puede visualizar la escala para evaluar el impacto de cada riesgo

Tabla 39

Escala de impacto

Objetivo del proyecto	Escala				
	Muy bajo 0.05	Bajo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muy alto 0.80
Costo	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo en 5%	Incremento del costo entre el 5 - 10%	Incremento del costo entre 10 - 20%	Incremento del costo > 20%
Calendario	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario < 5%	Desviación general del proyecto 5 - 10%	Desviación general del proyecto 10 - 20%	Desviación general del proyecto > 20%
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Entregables menores del alcance son afectadas	Entregables mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo entregables muy específicos son afectadas	Los entregables difieren entre 5-10% de las especificaciones	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Nota: Esta tabla representa la escala de impacto de acuerdo a los objetivos del proyecto. Elaboración propia

La siguiente figura muestra las combinaciones de probabilidad e impacto de acuerdo a diferentes calificaciones al riesgo.

Figura 34

Marcador de riesgos

Marcador de riesgo para un riesgo específico (Pxl)					
	Impacto				
Probabilidad	Muy bajo 0.05	Bajo 0.01	Moderado 0.02	Alto 0.04	Muy alto 0.08
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	0,1	0,2	0,4
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,18

Verde: Riesgo Bajo	Amarillo: Riesgo moderado	Rojo: Riesgo alto
--------------------	---------------------------	-------------------

Nota: La figura representa el mapa de calor de riesgos, según el impacto y probabilidad de ocurrencia. Elaboración propia

Para calificar la probabilidad e impacto de cada riesgo se multiplica la probabilidad e impacto y se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 40

Evaluación del riesgo

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	Pro	Imp	Rango
RT01	Procesos complejos en páginas de internet	Si no se cuenta con fácil acceso a los sistemas por complejos procesos en las páginas de internet, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	Cláusulas de contrato legal.	0,7	0,8	0,56
RT02	Sistemas de conectividad inadecuados	Si no se cuenta con un buen acceso por parte de los clientes a los sistemas, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	Cláusulas de contrato legal.	0,7	0,8	0,56
RO01	No se direccionan los recursos adecuadamente	Si no se cuenta con los recursos necesarios por mal direccionamiento, hay posibilidades de retrasos en el cronograma del proyecto.	Plan de Gestión de los Recursos	0,3	0,4	0,12

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	Pro	Imp	Rango
RA02	Se tienen procesos extensos y complejos de servicio al cliente	Si se retrasa el proyecto debido a procesos extensos y complejos, podría causar demoras en el proyecto	Cronograma del proyecto.	0,7	0,4	0,28
RE01	La calidad de trabajo de los proveedores no es la esperada	Si se presentan fallos debido a la baja calidad de los trabajos de los proveedores, podría generarse insatisfacción del cliente y retrabajos.	Contrato de servicios y productos de terceros.	0,5	0,2	0,1
RO02	Inexistencia de una política de retención del talento.	Si hay una alta rotación del personal por falta de una política de retención de talento, puede reducir la efectividad del proyecto.	Política de compensaciones y beneficios.	0,5	0,8	0,4

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	Pro	Imp	Rango
RO03	Poca capacitación del personal del proyecto	Si los miembros del equipo carecen de habilidades por poca capacitación, pueden existir problemas de comunicación con los clientes	Plan de Gestión de las Comunicaciones	0,5	0,4	0,2
RE03	Pandemia / Enfermedades	Si se detiene el proyecto debido a incapacidades o cuarentenas masivas por enfermedades contagiosas, podría impactar las líneas base de alcance, costo y tiempo del proyecto.	Plan de Salud Ocupacional de la empresa. / Secretaría de Salud del gobierno.	0,5	0,4	0,2
RO04	Deficientes regulaciones en Seguridad Ocupacional e infraestructura.	Si se generan accidentes laborales debido a deficientes regulaciones de Seguridad Ocupacional e Infraestructura, se podría ocasionar intermitencias en el recurso que afecta el cronograma o la línea base del costo	Plan de Salud Ocupacional de la empresa. / Secretaría de Salud del gobierno.	0,3	0,1	0,03

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	Pro	Imp	Rango
RO05	Diferencias de opinión dentro del equipo	Si se generan conflictos a causa de diferencias de opinión, se puede presentar un ambiente hostil o desmotivación general en el equipo de trabajo que ocasionaría impactos en la gestión de recursos y talento humano del proyecto	Plan de Gestión del Cronograma/ Plan de Gestión de las Comunicaciones / Presupuesto / Clima Organizacional.	0,9	0,4	0,36
RO06	Perfil del personal, responsabilidades y roles no tan bien definidos.	Si se contrata personal no calificado para labores a causa de definición incorrecta de los perfiles de puestos, se puede perjudicar los procesos de servicio al cliente	Plan de Gestión de Recursos / Políticas de contratación.	0,3	0,2	0,06

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	Pro	Imp	Rango
RE04	Terremoto o alertas sísmicas	Si se detiene el proyecto debido a un terremoto o alerta sísmica, puede causar un retraso en la ejecución del cronograma del proyecto.	Plan de Salud Ocupacional de la empresa.	0,3	0,1	0,03

Nota: Esta tabla representa la descripción del riesgo, así como su rango, que se obtiene de la multiplicación del impacto y probabilidad. Elaboración propia

4.10.4 Planificar la respuesta a los riesgos

Planificar la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto.

El PMI® (2017) plantea cinco estrategias básicas que se pueden implementar ante las amenazas identificadas:

- Escalar: cuanto el equipo de trabajo y el patrocinador consideran que la solución se encuentra fuera del alcance y hacen un llamado a alguien de mayor autoridad para tomar las medidas necesarias.
- Evitar: consiste en tomar las acciones correspondientes para eliminar la amenaza que podría afectar el proyecto.
- Trasferir: plantea delegar a un tercero la amenaza, el cual asumirá las consecuencias y protegerá el proyecto. En este proyecto se agregarán cláusulas contractuales y pago de pólizas como estrategias de transferencia de amenazas.
- Mitigar: implementa medidas que solo pretenden reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia.
- Aceptar: se reconoce la existencia del riesgo, pero no se realizarán acciones proactivas para enfrentarlo. Las medidas a tomar se limitan al monitorear que la amenaza no aumente su impacto o probabilidad. En este caso, para el riesgo aceptado es un monto de ₡1.000.000 para el proyecto. Este monto ya se encuentra adjunto al presupuesto.

En la siguiente tabla, se puede visualizar la respuesta ante los riesgos eventuales que puedan suceder:

Tabla 41

Respuesta a riesgos

Código	Causa	Descripción del riesgo	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos
RT01	Procesos complejos en páginas de internet	Si no se cuenta con fácil acceso a los sistemas por por complejos procesos en las páginas de internet, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	0,56	transferir	Contar con sistemas de internet de calidad y la velocidad adecuada desde el principio para controlar el acceso a los sistemas	Contar con varios redes de accesos de internet
RT02	Sistemas de conectividad inadecuados	Si no se cuenta con un buen acceso por parte de los clientes a los sistemas, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	0,56	transferir	Contar con sistemas operativos de calidad para impedir los problemas de acceso de los clientes a la plataforma	Contar con soporte de 24 horas al día en caso de algún error en el sistema
RO01	No se direccionan los recursos	Si no se cuenta con los recursos necesarios por mal direccionamiento, hay	0,12	Evitar	Contar con un plan de Gestión de los Recursos adecuado desde el inicio	Identificar recursos adecuados para sustituciones dentro de la compañía

Código	Causa	Descripción del riesgo	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos
	adecuadamente	posibilidades de retrasos en el cronograma del proyecto.				
RA02	Se tienen procesos extensos y complejos de servicio al cliente	Si se retrasa el proyecto debido a procesos extensos y complejos, podría causar demoras en el proyecto	0,28	Mitigar	<p>Crear un manual de optimización de procesos</p> <p>Capacitar a los roles con los procedimientos para que se cumplan en el tiempo previsto</p>	Aplicar técnicas de compresión del cronograma como la intensificación del cronograma del proyecto
RE01	La calidad de trabajo de los proveedores no es la esperada	Si se presentan fallos debido a la baja calidad de los trabajos de los proveedores, podría generarse insatisfacción del cliente y retrabajos.	0,1	Transferir	<p>Definir y comunicar la calidad esperada con el proveedor desde el inicio del proyecto</p> <p>Realizar reuniones mensuales de coordinación con el proveedor</p> <p>Realizar verificaciones en ambiente de pruebas previo a la puesta en marcha para validar la calidad de los insumos y herramientas</p>	Contar con proveedores como backup en caso de que incumplimiento

Código	Causa	Descripción del riesgo	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos
RO02	Inexistencia de una política de retención del talento.	Si hay una alta rotación del personal por falta de una política de retención de talento, puede reducir la efectividad del proyecto.	0,4	Evitar	<p>Crear una política de compensaciones y beneficios</p> <p>Realizar talleres y encuestas de clima organizacional</p>	Definir una reserva monetaria para retención de talento.
RO03	Poca capacitación del personal del proyecto	Si los miembros del equipo carecen de habilidades por poca capacitación, pueden existir problemas de comunicación con los clientes	0,2	Evitar	<p>Crear un plan de gestión de capacitaciones y comunicaciones</p>	Sustituir colaboradores por otros capacitado para cumplir con los objetivos del proyecto.
RE01	Pandemia / Enfermedades	Si se detiene el proyecto debido a incapacidades o cuarentenas masivas por enfermedades contagiosas, podría impactar las líneas base de alcance, costo y tiempo del proyecto.	0,2	Mitigar	<p>Crear protocolos de prevención para situaciones referentes a pandemia</p> <p>Capacitación para realizar trabajos remotos</p>	Sustituir temporalmente colaboradores con personal capacitado para cumplir con las labores.

Código	Causa	Descripción del riesgo	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos
RO04	Deficientes regulaciones en Seguridad Ocupacional e infraestructura.	Si se generan accidentes laborales debido a deficientes regulaciones de Seguridad Ocupacional e Infraestructura, se podría ocasionar intermitencias en el recurso que afecta el cronograma o la línea base del costo	0,03	Mitigar	<p>Crear protocolos para situaciones referentes a seguridad y salud ocupacional</p> <p>Capacitaciones y simulacros para prevenir riesgos laborales</p> <p>Capacitación para realizar trabajos remotos</p>	Sustituir temporalmente colaboradores con personal capacitado para cumplir con las labores.
RO05	Diferencias de opinión dentro del equipo	Si se generan conflictos a causa de diferencias de opinión, se puede presentar un ambiente hostil o desmotivación general en el equipo de trabajo que ocasionaría impactos en la gestión de recursos y talento humano del proyecto	0,36	Mitigar	Realizar y ejecutar un plan de comunicaciones y gestión de conflicto desde el inicio del proyecto	Ejecutar el plan de acciones disciplinarias

Código	Causa	Descripción del riesgo	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos
RO06	Perfil del personal, responsabilidades y roles no tan bien definidos.	Si se contrata personal no calificado para abores a causa de definición incorrecta de los perfiles de puestos, se puede perjudicar los procesos de servicio al cliente	0,06	Explotar	Buscar recursos talentosos en la organización para tomarlos en cuenta para etapas correspondientes a sus habilidades en el proyecto	Disponer la base de datos de talento disponible fuera de la organización.
RE04	Terremoto o alertas sísmicas	Si se detiene el proyecto debido a un terremoto o alerta sísmica, puede causar un retraso en la ejecución del cronograma del proyecto.	0,03	Aceptar	Utilizar reserva de contingencia: ¢1.000000	

Nota: Esta tabla representa las estrategias a realizar de acuerdo al rango obtenido. Elaboración propia

4.10.5 Implementar la respuesta a los riesgos

Según el PMBOK, “Implementar la respuesta a los riesgos es el proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos.” . (p. 409).

Los costos de contingencia de los riesgos son contemplados en el presupuesto del proyecto.

En caso que se apliquen las medidas preventivas antes mencionadas, el impacto y la probabilidad se reducen significativamente, tal y como lo muestra el siguiente cuadro.

Tabla 42

Implementar respuesta a riesgos

Código	Causa	Descripción del riesgo	Pro	Imp	Rango	Probabilidad post plan	Impacto post plan	Rango Post Plan
RT01	Procesos complejos en páginas de internet	Si no se cuenta con fácil acceso a los sistemas por complejos procesos en las páginas de internet, se puede ocasionar un	0,7	0,8	0,56	0,3	0,2	0,06

Código	Causa	Descripción del riesgo	Pro	Imp	Rango	Probabilidad post plan	Impacto post plan	Rango Post Plan
		detrimento en el servicio al cliente						
RT02	Sistemas de conectividad inadecuados	Si no se cuenta con un buen acceso por parte de los clientes a los sistemas, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	0,7	0,8	0,56	0,3	0,2	0,06
RO01	No se direccionan los recursos adecuadamente	Si no se cuenta con los recursos necesarios por mal direccionamiento, hay posibilidades de retrasos en el cronograma del proyecto.	0,3	0,4	0,12	0,3	0,2	0,06
RA02	Se tienen procesos extensos y	Si se retrasa el proyecto debido a procesos extensos y complejos, podría causar demoras en el proyecto	0,7	0,4	0,28	0,3	0,2	0,06

Código	Causa	Descripción del riesgo	Pro	Imp	Rango	Probabilidad post plan	Impacto post plan	Rango Post Plan
	complejos de servicio al cliente							
RE01	La calidad de trabajo de los proveedores no es la esperada	Si se presentan fallos debido a la baja calidad de los trabajos de los proveedores, podría generarse insatisfacción del cliente y retrabajos.	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,01
RO02	Inexistencia de una política de retención del talento.	Si hay una alta rotación del personal por falta de una política de retención de talento, puede reducir la efectividad del proyecto.	0,5	0,8	0,4	0,3	0,8	0,24
RO03	Poca capacitación del	Si los miembros del equipo carecen de habilidades por poca capacitación, pueden existir	0,5	0,4	0,2	0,1	0,05	0,005

Código	Causa	Descripción del riesgo	Pro	Imp	Rango	Probabilidad post plan	Impacto post plan	Rango Post Plan
	personal del proyecto	problemas de comunicación con los clientes						
RE03	Pandemia / Enfermedades	Si se detiene el proyecto debido a incapacidades o cuarentenas masivas por enfermedades contagiosas, podría impactar las líneas base de alcance, costo y tiempo del proyecto.	0,5	0,4	0,2	0,3	0,1	0,03
RO04	Deficientes regulaciones en Seguridad Ocupacional e infraestructura.	Si se generan accidentes laborales debido a deficientes regulaciones de Seguridad Ocupacional e Infraestructura, se podría ocasionar intermitencias en el recurso que afecta el cronograma o la línea base del costo	0,3	0,1	0,03	0,1	0,05	0,005

Código	Causa	Descripción del riesgo	Pro	Imp	Rango	Probabilidad post plan	Impacto post plan	Rango Post Plan
RO05	Diferencias de opinión dentro del equipo	Si se generan conflictos a causa de diferencias de opinión, se puede presentar un ambiente hostil o desmotivación general en el equipo de trabajo que ocasionaría impactos en la gestión de recursos y talento humano del proyecto	0,9	0,4	0,36	0,5	0,2	0,1
RO06	Perfil del personal, responsabilidades y roles no tan bien definidos.	Si se contrata personal no calificado para labores a causa de definición incorrecta de los perfiles de puestos, se puede perjudicar los procesos de servicio al cliente	0,3	0,2	0,06	0,5	0,4	0,2
RE04	Terremoto o alertas sísmicas	Si se detiene el proyecto debido a un terremoto o alerta sísmica,	0,3	0,1	0,03	0,3	0,1	0,03

Código	Causa	Descripción del riesgo	Pro	Imp	Rango	Probabilidad post plan	Impacto post plan	Rango Post Plan
		puede causar un retraso en la ejecución del cronograma del proyecto.						

Nota: Esta tabla la probabilidad e impacto post plan, luego de realizar las estrategias recomendadas. Elaboración propia

4.10.6 Monitorear los riesgos

Según el PMBOK® “Monitorear los riesgos es el proceso de monitorear la implementación de los planes de acordados de respuesta a los riesgos”. ((PMI, 2017,p. 453)

En la siguiente tabla, se puede visualizar la frecuencia con la que se monitorean los riesgos.

Tabla 43

Monitorear los riesgos

Causa	Descripción del riesgo	Periodicidad	Responsable
Procesos complejos en páginas de internet	Si no se cuenta con fácil acceso a los sistemas por por complejos procesos en las páginas de internet, se puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente	Diario	Tecnologías de Información
Sistemas de conectividad inadecuados	Si no se cuenta con un buen acceso por parte de los clientes a los sistemas, se	Diario	Tecnologías de Información

Causa	Descripción del riesgo	Periodicidad	Responsable
	puede ocasionar un detrimento en el servicio al cliente		
No se direccionan los recursos adecuadamente	Si no se cuenta con los recursos necesarios por mal direccionamiento, hay posibilidades de retrasos en el cronograma del proyecto.	Quincenal	Director de Proyecto
Se tienen procesos extensos y complejos de servicio al cliente	Si se retrasa el proyecto debido a procesos extensos y complejos, podría causar demoras en el proyecto	Mensual	Ingeniero de Procesos
Los insumos o herramientas de los proveedores no tienen la calidad esperada	Si se presentan fallos debido a la baja calidad de los trabajos de los proveedores, podría generarse insatisfacción del cliente y retrabajos.	Mensual	Director de Proyecto
Inexistencia de una política de retención del talento.	Si hay una alta rotación del personal por falta de una política de retención de	Mensual	Recursos Humanos

Causa	Descripción del riesgo	Periodicidad	Responsable
	talento, puede reducir la efectividad del proyecto.		
Poca capacitación del personal del proyecto	Si los miembros del equipo carecen de habilidades por poca capacitación, pueden existir problemas de comunicación con los clientes	Mensual	Recursos Humanos
Pandemia / Enfermedades	Si se detiene el proyecto debido a incapacidades o cuarentenas masivas por enfermedades contagiosas, podría impactar las líneas base de alcance, costo y tiempo del proyecto.	Mensual	Recursos Humanos
Deficientes regulaciones en Seguridad Ocupacional e infraestructura.	Si se generan accidentes laborales debido a deficientes regulaciones de Seguridad Ocupacional e Infraestructura, se podría ocasionar	Mensual	Director de Proyecto

Causa	Descripción del riesgo	Periodicidad	Responsable
	intermitencias en el recurso que afecta el cronograma o la línea base del costo		
Diferencias de opinión dentro del equipo	Si se generan conflictos a causa de diferencias de opinión, se puede presentar un ambiente hostil o desmotivación general en el equipo de trabajo que ocasionaría impactos en la gestión de recursos y talento humano del proyecto	Mensual	Director de Proyecto
Perfil del personal, responsabilidades y roles no tan bien definidos.	Si se contrata personal no calificado para labores a causa de definición incorrecta de los perfiles de puestos, se puede perjudicar los procesos de servicio al cliente	Mensual	Recursos Humanos

Causa	Descripción del riesgo	Periodicidad	Responsable
Terremoto o alertas sísmicas	Si se detiene el proyecto debido a un terremoto o alerta sísmica, puede causar un retraso en la ejecución del cronograma del proyecto.	Mensual	Director del proyecto

Nota: Esta tabla representa la periodicidad de seguimiento de los riesgos, dependiendo del tipo de riesgo. Elaboración propia

4.11 Gestión de las adquisiciones del proyecto

Según el PMBOK ®"La Gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto." (PMI®, 2017, p. 459).

4.11.1 Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto

El primero paso para adquirir lo necesario para el proyecto es planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto, el cual "es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales."(PMI, 2017, p. 466).

Las técnicas y herramientas para la planificación de las adquisiciones del proyecto son:

- Juicio de expertos: Se consulta a expertos en el tema de experiencia de clientes, para la recomendación de proveedores con experiencia en temas de servicio al cliente.
- Análisis de selección de proveedores: El análisis de selección de proveedores se realiza con el fin de seleccionar al mejor proveedor, de acuerdo a las siguientes cualidades:

Tabla 44

Criterio de evaluación de proveedores

Criterio	Porcentaje de evaluación
Precio	20%

Criterio	Porcentaje de evaluación
Descuento comercial	20%
Experiencia en el mercado	20%
Plazo de entrega	20%
Periodo de garantía	20%

Nota: Esta tabla representa los porcentajes para evaluar a los proveedores de acuerdo a los criterios establecidos.

Elaboración propia

4.11.2 Efectuar las adquisiciones

Según el PMBOK ®” Efectuar las adquisiciones es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. El beneficio clave de este proceso es que selecciona un proveedor calificado e implementa el acuerdo legal para la entrega.” (PMI®, 2017, p. 482).

Las técnicas y herramientas utilizadas para efectuar las adquisiciones son:

- Juicio de expertos:

Dentro de la empresa la selección de proveedores se realiza entre el departamento de compras y el departamento solicitante o técnico. El departamento de compras tiene conocimiento y capacitación en los siguientes temas: Evaluación de propuestas, entorno regulatorio en la industria, leyes, regulaciones y requisitos de cumplimiento y negociación. En cuanto a los temas legales, en caso que no se cuente con el conocimiento necesario al momento de la compra, se consulta al departamento legal de la compañía. El departamento técnico o área solicitante del requerimiento, tiene conocimiento y capacitación en los asuntos técnicos, negociación y su respectiva área funcional.

- Conferencias de oferentes:

Se realizan reuniones antes de la presentación de propuestas, para asegurar que los posibles oferentes comprendan la adquisición de manera clara, en común y que no exista ningún oferente con trato preferencial.

- Habilidades interpersonales y de equipo:

Tanto el departamento técnico o que solicita la compra como el departamento de compras se encuentran capacitados en temas de negociación, con el fin de lograr el acuerdo mutuo antes de firmar el contrato.

Al finalizar la selección de proveedores se obtienen acuerdos. “Un contrato es un acuerdo vinculante para las partes que obliga al vendedor a proporcionar los productos, servicios o resultados especificados.” (PMI, 2017, p. 489).

El acuerdo contiene lo siguiente:

- Principales entregables
- Cronograma con las fechas de cada uno de los hitos
- Precio y condiciones de pago
- Sanciones
- Seguro y garantías de cumplimiento
- Términos y condiciones generales
- Manejo de solicitudes de cambio

Las adquisiciones que se contemplan en este proyecto en colones, son las siguientes:

Tabla 45*Adquisiciones del proyecto*

Servicio de adquisición	Descripción	Costo
Consultoría externa	Se requiere personal que tenga conocimientos en experiencia de clientes ya que la empresa no la tiene.	¢6.300.000
Capacitaciones	Se requieren capacitaciones de proveedores externos que tengan conocimientos en experiencia de clientes	¢800.000
Materiales de capacitación	Los materiales utilizados para las capacitaciones al personal, se requieren de proveedores externos	¢700.000
Proveedores de regalías para recompensas	Se requieren proveedores que brinden productos para las premiaciones realizadas en el proyecto.	¢500.000,00
Restaurante "El Sagh"	Se premia por evaluación de desempeño al primer lugar con una cena para dos personas en el restaurante "El Sagh"	¢50.000,00

Nota: Esta tabla representa los costos asociados a las adquisiciones del proyecto en colones . Elaboración propia

4.11.3 Controlar las Adquisiciones

Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones, según corresponda, y cerrar los contratos. El beneficio clave de este proceso es que garantiza que el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisface los requisitos del proyecto de conformidad con los términos del acuerdo legal. (PMI®, 2017, p. 492).

La forma de controlar las adquisiciones de este proyecto, es por medio de Inspecciones.

Según el PMI, “una inspección es una revisión estructurada del trabajo que está siendo realizado por el contratista”. (PMI®, 2017, p. 498). En este proyecto se realiza una inspección simple cada 15 días, por medio de una evaluación del trabajo realizado.

La evaluación se realiza por medio del siguiente formato:

Tabla 46

Formato evaluación de proveedores

Formato de evaluación de proveedores		
Criterio a evaluar	Porcentaje del criterio	Calificación
Calidad del trabajo	20%	
Tiempos de entrega	20%	
Plazo de pagos	20%	
Comunicación de la información	20%	
Satisfacción del cliente	20%	

Nota: Esta tabla representa la plantilla para evaluar a los proveedores. Elaboración propia

5 Conclusiones

1. Como resultado del plan de la integración se realizaron los procesos necesarios para identificar medir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades necesarias tales como identificar las entradas, técnicas, herramientas y las salidas del Acta de constitución del proyecto y el plan de la dirección del proyecto.
2. En el plan de gestión de los interesados se identificaron las partes que intervienen en el proyecto, así como el de interés y poder de cada uno de ellos y su relación con los entregables del proyecto. Se detectaron 12 interesados en el proyecto, los cuales 3 de ellos, son de alto impacto y poder y dentro de la categoría de “Gestionar Cuidadosamente”. Asimismo 3 de ellos son reticentes al proyecto, 3 desconocen el proyecto, 2 son neutrales y 4 interesados funjen como apoyo.
3. Se logró crear un plan de gestión del alcance en el que se define, valida y controla el alcance, entre las salidas se obtienen el enunciado del alcance, la estructura de desglose del trabajo y el diccionario del alcance del proyecto, donde se pueden detallar cada una de las actividades del proyecto. Se detectaron 13 entregables, en las 4 etapas del proyecto que son: planificación, ejecución, control y cierre.
4. En cuanto al Plan de gestión del cronograma, se definen las actividades, así como su secuencia y duración. El proyecto consta de 7 semanas hábiles y contando con el Recurso Humano asignado para la efectividad de la ejecución en los tiempos programados.
5. Se planificó la gestión del costo, la estimación de los costos y la determinación del presupuesto para obtener la línea base del presupuesto respecto al costo del proyecto. El proyecto tiene un costo de ¢38.536.250 con una reserva de gestión del 5% y ¢29.186.250 corresponde a un costo de Recurso Humano.

6. En el plan de la gestión de calidad se identificaron los roles y responsabilidades de la gestión de calidad, las métricas de calidad del proyecto, la política de calidad, así como registros para realizar planes de acción. Se detectaron 3 objetivos de calidad y el resultado esperado de cada uno de ellos es mayor al 90% ya que todos están directamente relacionados con la satisfacción de clientes. Asimismo, se analizaron 4 involucrados con un alto poder e impacto en cuanto a la calidad, que son: Gerente de Administración, Clientes, Jefe de Servicio al Cliente, Director del Proyecto.
7. En el plan de gestión de los recursos se obtuvo la identificación y documentación de los roles del recurso humano del proyecto. Como técnicas y herramientas se obtiene la Matriz RACI, la Estructura de Desglose de Recursos y necesidades de capacitación del recurso humano. Dentro de la matriz RACI, se puede observar la alta responsabilidad del Director del Proyecto y seguidamente del Ingeniero.
8. Como resultado del plan de la gestión de la comunicación se identificaron las principales necesidades de información de los interesados. La mayoría de comunicaciones es del estilo oral informal y el método de comunicación principal es comunicación interactiva, ya que la comunicación es multidireccional.
9. Se realizó el plan de los riesgos con el fin de aumentar la probabilidad de eventos positivos y disminuir los impactos negativos. Existen 12 riesgos, de los cuales 7 son de riesgo alto. La mayoría son de seguimiento mensual y un costo de reserva de contingencia de ¢1.000.000,00
10. En el plan de gestión de las adquisiciones se identificaron los productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. Se contemplaron 5 servicios de adquisición, por un monto aproximado de ¢8.350.000

6 Recomendaciones

- 1 Se recomienda al Director del Proyecto y a Recursos Humanos involucrar desde el inicio del proyecto a todas las partes interesadas, especialmente a los Asesores de Servicios, Ejecutivos de Venta y Ejecutivos de Servicio al cliente, que dentro de la investigación se detecta que son reticentes a los cambios que pueda tener el proyecto
- 2 Para lograr el más alto nivel de madurez de la empresa en cuanto a experiencia a clientes, es importante que Recursos Humanos se involucre con capacitaciones y talleres continuos a todo el personal de la organización, tanto internos como externos y de esa forma los interesados que actualmente se catalogan como reticentes puedan pasar a apoyar el proyecto, considerando que el mayor costo del proyecto es de recurso humano.
- 3 Se recomienda a la Jefatura de Servicio al Cliente, tener un acercamiento formal y personalizado con los clientes cuatrimestralmente para conocer su percepción y realizar las mejoras necesarias con el apoyo del Director del Proyecto
- 4 Se recomienda al Ingeniero del Proyecto, realizar auditorías de calidad cada mes, con el fin de verificar el uso de procedimientos y formatos establecidos para brindar una excelente atención a los clientes y en caso de oportunidades de mejora, realizar planes de acción para el cierre de brechas.
- 5 Al iniciar el proyecto, se recomienda al Director del Proyecto reunirse cada semana con el equipo para revisar el plan del proyecto, realizar análisis de presupuesto y cronograma para evitar reprocesos por inadecuada planificación.
- 6 Se recomienda que ante la ocurrencia de un riesgo no previsto, le dará seguimiento el Director en compañía del Ingeniero del proyecto y se realicen todas las estrategias y acciones correctivas para que no se materialicen. Asimismo, es importante que los riesgos se analicen cada mes con todo el equipo.

- 7 Al cierre de un proyecto, se recomienda una reunión entre el Director del Proyecto, el Ingeniero, la Jefe de Servicio al cliente y el Gerente de Administración, para hacer un análisis del resultado obtenido, lecciones aprendidas y posibles mejoras en futuros proyectos y/o proyectos que se encuentren en ejecución.
- 8 Se recomienda crear un Comité de Experiencia al Cliente, donde se revisen los hallazgos obtenidos y se ejecute un adecuado seguimiento y control de los planes de mejora.

Lista de Referencias

Bruneta, H, (2019). *La experiencia del cliente. Planeta de libros*. Editorial Paidós

SAICF. https://books.google.co.cr/books/about/La_experiencia_del_cliente.html?id=FSKzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y

Charlán J, (Mayo 2018). *La experiencia como propuesta de valor para nuestros clientes*.

Esic.Edu. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-el-customer-experience>

Coss, Y (2018). *5 ejemplos de experiencia del cliente ganadoras que inspirarán tu estrategia de marketing*. blog.digimind.com. <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/5-estrategias-de-experiencia-del-diente>

González, J, (23 de agosto 2018). *La importancia de mapear bien la experiencia del cliente*.

<https://thinkandsell.com/blog/la-importancia-de-mapear-bien-la-experiencia-de-cliente/>

González, J, (23 de agosto 2018). *La experiencia del cliente define a las marcas de servicios*.

Think and Shell. <https://thinkandsell.com/blog/la-importancia-de-mapear-bien-la-experiencia-de-cliente/>

González, J, (23 de agosto 2018). *Como mejorar la experiencia del cliente en Retail. Secretos de las tiendas mejor gestionadas*. Think and Shell.

<https://thinkandsell.com/blog/la-importancia-de-mapear-bien-la-experiencia-de-cliente/>

González, J, (23 de agosto 2018). *Experiencia del Paciente: Cuando el primer contacto marca la diferencia*. Think and Shell.

<https://thinkandsell.com/blog/la-importancia-de-mapear-bien-la-experiencia-de-cliente/>

- González, J, (23 de Agosto 2018). *De que hablamos cuando hablamos de experiencia de cliente*. Think and Shell. <https://thinkandsell.com/blog/la-importancia-de-mapear-bien-la-experiencia-de-cliente/>
- Palladino, E (2014). *Administración y gestión de proyectos*. Buenos Aire, Argentina: Espacio Editorial.
- González, N (2020). *Como crear un plan de servicio al cliente*. Marketeros de hoy. <https://marketerosdehoy.com/marketing-digital/como-crear-plan-de-servicio-al-cliente>
- González, S (2020). *Los 13 tipos de fuentes de información y sus características*. Liferder. <https://www.liferder.com/tipos-fuentes-de-informacion/>
- Pennington, A (2016), *The Customer Experience Book*. Good reads. FTPress
- Lledó, P. (2017). *Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. 6ta ed.USA.Pablo Lledó.
- Lledó, P. (2013). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*.6ta ed.USA.Pablo Lledó.
- Project Management Institute (2017),. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*- Sexta Edición. Pensilvania, USA: Project Management Institute Inc

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Establece el beneficio directo, inicio claro y límites del proyecto bien definidos.	
Fecha	Nombre de Proyecto
11 de marzo del 2021	Plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor del Grupo Automovilístico SRF
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Procesos de Inicio • Grupo de Procesos de Planificación Áreas de Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del alcance • Gestión del cronograma • Gestión de costos • Gestión de calidad • Gestión de Recursos • Gestión de comunicación • Gestión de Riesgos • Gestión de Adquisiciones 	Sector privado-Área de atención al cliente Actividad: Industria Automotriz

<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Interesados • Gestión de la Integración 	
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
4 de octubre del 2021	20 de noviembre del 2021
Objetivos del proyecto (general y específicos) (Consultar documento sobre cómo redactar objetivos).	
<p>Objetivo general</p> <p>Crear un plan de gestión para la implementación de un proyecto enfocado en la experiencia del consumidor, con el fin de optimizar la atención brindada a los clientes del Grupo Automovilístico SRF</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de Gestión de la Integración para la identificación de los procesos y actividades necesarias para la dirección del proyecto 2. Elaborar un plan de Gestión del alcance para garantizar que el proyecto incluya lo necesario 3. Elaborar un plan de Gestión del Cronograma para administrar la finalización del proyecto 4. Elaborar un plan de Gestión de Costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado 5. Elaborar un plan de Gestión de calidad para medir y monitorear la calidad del proyecto y la satisfacción de los clientes 6. Elaborar un plan de Gestión de Recursos para gestionar los recursos adecuados para la conclusión exitosa del proyecto 7. Elaborar un plan de Gestión de Comunicación para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. 8. Elaborar un plan de Gestión de Riesgos para realizar una adecuada gestión de los mismos. 9. Elaborar un plan de Gestión de Adquisiciones para identificar los insumos que requiere el proyecto y la responsabilidad de su utilización 	

10. Elaborar un plan de Gestión de Interesados para identificar las personas que son parte del proyecto y su rol en el proyecto

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El proyecto se realiza con el fin de mejorar la atención que se le brinda a los clientes por medio de la investigación de sus necesidades, tanto de la compra de un vehículo como del servicio de taller. La implementación de este proyecto enfocado en la experiencia de clientes es de gran beneficio para conocer las percepciones y expectativas de la empresa, así como de los clientes y de esa forma generar los planes de acuerdo a las necesidades de los clientes y asegurar que la empresa alcanzará sus objetivos de servicio y experiencia.

Es importante argumentar que dentro del proyecto de experiencia de clientes se consideran las actividades necesarias para la atracción, retención y recuperación de los mismos.

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

El entregable principal sería un plan de gestión para la implementación de una estrategia de experiencia del consumidor contemplando las 10 áreas de conocimiento, con el fin de optimizar la atención brindada a los clientes del Grupo Automovilístico SRF que constaría de:

- Un diagnóstico de la situación actual de la empresa, vs las pautas requeridas para crear una estrategia adecuada del consumidor
- Una propuesta para el diseño del departamento de Servicio al Cliente enfocado en la estrategia del consumidor
- Investigación de las expectativas y/o necesidades de los clientes para armar planes de acuerdo a sus necesidades

- Definición de indicadores de medición para medir y monitorear la satisfacción de los clientes
- Plan de entrenamientos para que el personal de Servicio al Cliente cuente con técnicas y métodos apropiados de atención

Supuestos

Se cuenta con información histórica referente a la opinión de los clientes

Se cuenta con el apoyo de expertos relacionados a la experiencia de clientes que pueden dar soporte para la creación del plan y de capacitaciones

Se cuenta con la identificación de personal clave para realizar un efectivo plan de gestión

Existen bases de datos de clientes para las llamadas y conocimiento de su percepción

Restricciones

La resistencia de las principales partes interesadas al cambio que se puede generar al implementar un nuevo departamento enfocado en la satisfacción de los clientes

Poco compromiso del equipo de trabajo, lo que puede afectar la efectividad del mismo

Poca o nula disponibilidad de recurso humano para realizar nuevas funciones

Identificación riesgos

Si el Comité de Gerencia no se interesa por la implementación del proyecto podrían no aprobar el presupuesto para la ejecución del mismo.

Si no se cuenta con información histórica de clientes y repositorios de opinión, podría generar atrasos en el cronograma del proyecto y la elaboración de la estrategia.

Si las partes interesadas no cumple con los plazos de entrega de información necesaria para el diseño de la estrategia, se podría ver afectado el cronograma, costo y alcance del proyecto.

Presupuesto

Presupuesto requerido en colones:

Presupuesto	Costo
Capacitaciones	₡800.000
Consultoría Experta	₡6300.000
Materiales	₡700.000
Personal de la empresa	₡29.186.250
Otros (regalías)	₡550.000
Costo de reserva de contingencia	₡1.000.000
Total	₡38.536.250
Costo de reserva de gestión (5%)	₡1.926.812,5

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Seminario de graduación	8 marzo	16 de abril
Tutoría de desarrollo	19 abril	23 julio
Lectores	26 julio	16 agosto
Tutorías de ajuste	17 agosto	16 setiembre
Evaluación	16 setiembre	24 setiembre

Información histórica relevante

El Grupo automovilístico SRF es una empresa dedicada a la venta de vehículos de lujo, venta de repuestos, así como el servicio de taller.

La empresa se fundó en Costa Rica hace aproximadamente 15 años y cada año existe un aumento significativo de las ventas.

Se ha detectado en varias encuestas de satisfacción las diferentes necesidades de los clientes y las oportunidades de mejora con las que cuenta la empresa.

Por esta razón, se idea crear estrategias de experiencia del consumidor, donde se pueda exceder las expectativas de los clientes, por medio de un proyecto.

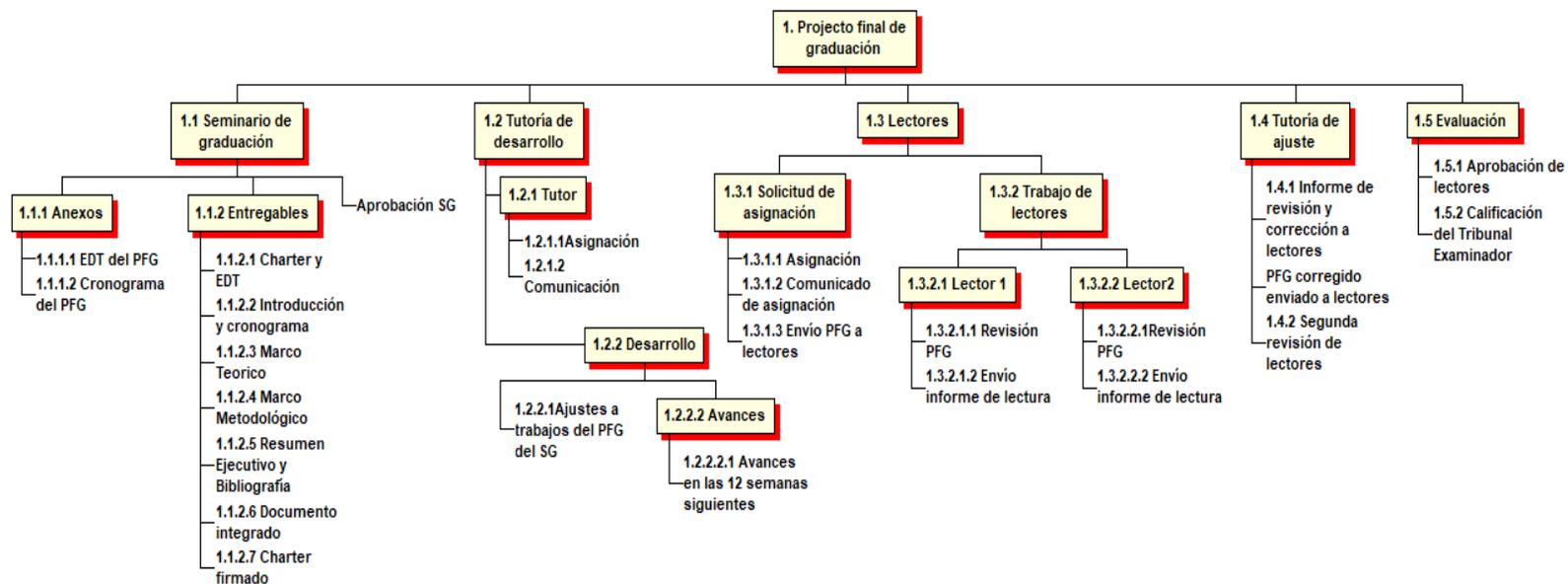
Antes del año 2016 la empresa no contaba con un Call Center que atendiera llamadas, más bien cada vendedor o asesor correspondiente tenía que contactar al cliente.

A partir del año 2017 se decide crear un Call Center interno con tres personas encargadas de atender llamadas y recibir quejas y sugerencias de los clientes, sin embargo, se decide eliminar el departamento por temas de orden de procesos y en busca de querer mejorar la atención al cliente, por lo que en el año 2018 se decide contratar a una empresa externa con experiencia en servicio al cliente.

Debido a la pandemia generada a nivel mundial y con ansias de reducir costos, el Gerente de Administración decide migrar los procesos de Call Center a lo interno. Se realiza una capacitación y migración de todos los procesos paulatinamente. Hasta la fecha, no se ha realizado el traslado total de todos los procesos. Este proyecto es enfocado en la creación de

una estrategia basada en las necesidades y expectativas del consumidor y el análisis de los departamentos correspondientes para cumplir con los objetivos.	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Servicio al Cliente • Asesores de Servicio • Vendedores • Ejecutivas de Servicio al Cliente <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración • Gerente de Ventas • Gerente de Postventa • Ingeniero de Procesos 	
<p>Director de proyecto:</p> <p>Sofía Salas Vargas</p>	<p>Firma:</p> <p>LOREN SOFIA SALAS VARGAS (FIRMA)</p> <p>Firmado digitalmente por LOREN SOFIA SALAS VARGAS (FIRMA) Fecha: 2021.09.08 23:53:56 -06'00'</p>
Autorización de:	Firma:

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

