

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DIAGNOSTICO Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE LOS PROYECTOS DE
TANGO+BTL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IGNACIO RICARDO CARMÍ KARMY

PROFESOR GUÍA:
HERNAN CARDENAS HERMOSILLA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CRISTIAN CESPEDES VIÑUELA
ALDO BARRETO SANGUINETTI

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2007

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR : IGNACIO CARMÍ KARMY
FECHA : 20/08/2007
PROF. GUIA : HERNAN CARDENAS HERMOSILLA

DIAGNOSTICO Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE LOS PROYECTOS DE TANGO+BTL

El presente trabajo de título tuvo por objetivo el rediseño de los procesos de TANGO+BTL que es una agencia creativa y estratégica dedicada al marketing BTL (Below The Line), cuando se habla de "below the line" se está agrupando las acciones de comunicación que se conocen también como publicidad no convencional para obtener un mayor control de la gestión de sus operaciones.

El rediseño partió por el levantamiento de la situación actual, lo que permitió obtener una buena fotografía de lo que pasaba en el momento, sacando a la luz los problemas estructurales que no permitían un buen control de lo que estaba pasando, generando a la empresa pérdidas cercanas a los MM\$ 250 por concepto de no calidad.

La metodología utilizada fue CMMI la cual ayudó a establecer un buen camino para la nueva estructuración planteada. En el primer levantamiento de información se llegó a la conclusión que la empresa se encontraba en el nivel 1 de la metodología, es decir tenía procesos informales y desordenados

El estudio permitió generar una nueva gerencia de negocios con un equipo multidisciplinario que en las distintas fases de los proyectos mantienen una dirección. Se definió cada uno de los cargos dentro de la nueva gerencia además de una agenda de trabajo que permite llevar un control de lo que se realiza en cada momento.

Luego se rediseñaron las prácticas de trabajo de los equipos comerciales y de soporte con esta nueva estructura, lo que permite tener un proceso claro y definido al momento de operar

Además se definieron herramientas tanto físicas como electrónicas para poder realizar un correcto seguimiento de cada uno de los proyectos que se manejan en la agencia. Posterior a esto se evaluó las alternativas que ofrece el mercado para poder obtener una solución de este tipo llegando a la conclusión, dado la capacidad y conocimiento que hay dentro de la agencia, por un equipo especialista en Internet y desarrollo web, que la solución se programaría inhouse.

Como conclusión principal se puede decir que el trabajo cumplió con su objetivo principal ya que se logró estructurar los procesos de trabajo de la agencia, acercándose en gran medida a un nivel 2 de la metodología.

INDICE DE CONTENIDOS

I.	ANTECEDENTES GENERALES	3
II.	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
III.	OBJETIVOS	5
	3.1 Objetivo general	5
	3.2 Objetivos específicos	5
IV.	ALCANCES	5
V.	MARCO CONCEPTUAL	5
	5.1 Antecedentes sobre CMMI	5
	5.2 Antecedentes metodología PMI	10
VI.	METODOLOGÍA	12
VII.	DESARROLLO DEL TRABAJO	15
	7.1 Descripción y análisis de la Situación Actual	15
	7.1.1 Descripción General:	15
	7.1.2 Análisis General:	18
	7.1.3 Análisis detallado de cada equipo:	18
	7.1.4 Diagnóstico de la situación actual	21
	7.2. Diseño y definición de una estructura formal de equipos de trabajo	23
	7.2.1 Constitución equipo de trabajo	24
	7.2.2 Composición equipo dirección de negocios	27
	7.2.3 Contenido agenda mesa dirección de negocios	32
	7.3. Rediseño de los procesos y prácticas de trabajo	34
	7.3.1 Gestión de Requerimientos	34
	7.3.2 Seguimiento y Control de los Proyectos	38
	7.3.3 Evaluación postproducción	41
	7.4. Evaluación y Definición de una herramienta web para el seguimiento y control de los proyectos	44
	7.4.1 Estudio de los requerimientos para la definición de la herramienta	44
	7.4.1.1 Administración de las propuestas (alcance)	45
	7.4.1.2 Administración de costos	45
	7.4.1.3 Administración de los recursos humanos	46
	7.4.1.4 Administración del tiempo	46
	7.4.2 Definición y estructura de la herramienta	47
	7.4.2.1 Creación de los proyectos	48
	7.4.3 Seguimiento y control del desarrollo de los proyectos	49
	7.4.4 Herramientas en el mercado	52
	7.4.4.1 Evaluación de herramientas comerciales	53
	7.4.4.2 Evaluación de herramientas open source	54
	7.4.4.3 Definición de herramienta	54
	7.5. Evaluación económica del proyecto	55
VIII.	CONCLUSIONES	57
IX.	BIBLIOGRAFIA	61
	ANEXO A: BRIEF DE TRASPASO DE PROYECTOS	62
	ANEXO B: DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGO	65
	ANEXO C: PANTALLA BLOG DE EVALUACIÓN	75
	ANEXO D: CALENDARIO AGENCIA	76

INDICE DE FIGURAS

<i>Tabla N° 1: Asignación de recursos 50</i>	2
<i>Tabla N° 2: Proyectos por recurso 50</i>	2
<i>Tabla N° 3: Recursos por proyecto 51</i>	2
<i>Tabla N° 4: Planilla Presupuesto Proyectos 51</i>	2
<i>Tabla N° 5: Reporte costo proveedores 52</i>	2
<i>Figura N° 1: Componentes modelo CMMI</i>	6
<i>Figura N° 2: Metodología Rediseño</i>	12
<i>Figura N° 3: Diagrama de flujo actual</i>	17
<i>Figura N° 4: Organigrama general actual</i>	19
<i>Figura N° 5: Constitución equipo de trabajo</i>	25
<i>Figura N° 6: Organigrama equipo dirección de negocios</i>	28
<i>Figura N° 7: Organigrama Control de Gestión</i>	29
<i>Figura N° 8: Organigrama Dirección de Producción</i>	30
<i>Figura N° 9: Organigrama Dirección de Administración</i>	32
<i>Figura N° 10: Agenda mesa de trabajo</i>	33
<i>Figura N° 11: Proceso de seguimiento y control de los proyectos</i>	39
<i>Figura N° 12: Diagrama del flujo del rediseño</i>	43
<i>Tabla N° 13: mapeo del programa</i>	55

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1: Asignación de recursos</i>	50
<i>Tabla N° 2: Proyectos por recurso</i>	50
<i>Tabla N° 3: Recursos por proyecto</i>	51
<i>Tabla N° 4: Planilla Presupuesto Proyectos</i>	51
<i>Tabla N° 5: Reporte costo proveedores</i>	52

I. ANTECEDENTES GENERALES

La empresa TANGO+BTL es parte del grupo de empresas de TANGO GROUP, este grupo tiene su origen en el año 1987 cuando 3 socios, una publicista y dos músicos deciden crear la productora "Talent" la cual ve un rápido crecimiento incorporando a la sociedad un nuevo miembro de profesión diseñador, con quien amplían su giro a servicios publicitarios y se ven en la necesidad de cambiar de nombre a uno más estratégico. Deciden llamarle TANGO UNO lo cual es una clave de comunicación radial.

Hoy en día existen varias empresas dentro del grupo, ellas están lideradas por alguno de los socios, dentro de las cuales encontramos a TANGO DISEÑO, que se dedica a la fabricación, modulación de stand publicitarios y retail media. TANGO UNO dedicada a la mega producción de eventos y TANGO+BTL que se dedica al posicionamiento estratégico de las marca de sus clientes

TANGO+BTL es una agencia creativa y estratégica dedicada al marketing BTL (Below The Line), cuando se habla de "below the line" se está agrupando las acciones de comunicación que se conocen también como publicidad no convencional. Es decir, las acciones que no involucren a los medios tradicionales como la TV, radio, medios impresos, etc. Dentro del BTL se ubican el marketing directo, el marketing promocional, el marketing relacional: las relaciones públicas, patrocinios, merchandising, etc., donde no se emplean medios masivos.

El diagnostico y rediseño de proceso obedece al cambio realizado a principios del 2006 cuando se crea TANGO+BTL, dado que anteriormente se dedicaban a la producción de eventos y hoy en día se dedican a la creación de proyectos creativos y estratégicos para posicionar las marcas de sus clientes en el mercado que estas se desarrollan. Dentro de la empresa existen 4 áreas, las cuales no saben con certeza cuándo comienza su trabajo y cuándo termina el del otro. El proceso que desarrollan para la misma función no siempre cumple con el mismo flujo, dado que no está estructurado.

Dentro de TANGO+BTL trabajan aproximadamente 50 personas, en las diferentes áreas que estas la constituyen. Hay un promedio de 40 operaciones mensuales conformando un volumen de venta anual cercano a los US\$ 5 millones.

II. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En los últimos años TANGO+BTL ha experimentado una fuerte expansión y una gran mejora en la calidad de su servicio inspirada en su visión, la cual es convertirse en la empresa más sexy del mercado: seducir a sus clientes tanto en el servicio como en las propuestas. Por esto se ha vivido un crecimiento realmente fuerte, lo que ha provocado que las operaciones de la empresa sean cada vez más complejas y descentralizadas.

Esto ha llevado a que los diferentes equipos, ya sea de producción, creativos, audiovisuales, etc., formalicen mecanismos de control propios al estado y avance de los proyectos. Es decir, cada equipo lleva de distinta forma sus tareas. Esto provoca dificultades para la programación, asignación de recursos, desarrollo de presupuestos, cumplimiento de tiempos de entrega, seguimiento y control de los proyectos entre otros, ya que se produce una mala utilización de los recursos y se duplican los procesos.

Lo anterior implica que no exista un repositorio único de datos que permita tener la información de los proveedores en un solo lugar. También provoca que diferentes equipos negocien con los mismos proveedores sin saber qué sucede, lo cual impide realizar mejores negociaciones con estos.

Por otro lado, a pesar de la preocupación constante que tiene la gerencia por la utilización de tecnologías de punta en los productos de software que se desarrollan día a día para la compañía, en cada una de las áreas se utiliza principalmente Excel y PowerPoint para administrar los proyectos y mostrar resultados.

Como la empresa ha crecido tanto en los últimos años, no cuenta con procesos y cargos definidos al interior de la organización. Esto genera un desorden en cuanto a las tareas de cada persona al interior de los equipos: nadie está cien por ciento validado en sus puestos ni tampoco sabe cuáles son realmente sus obligaciones. Esto provoca que entre ellos se culpen cada vez que ocurren errores y a la larga nadie es responsable.

La falta de normalización de los procesos hace que la rentabilidad final de la agencia sea menor en un 5% por errores de no calidad, lo que genera una pérdida de aproximadamente MM\$ 250.

Lo anteriormente expuesto demuestra la necesidad de estandarizar los procesos para poder tener una buena administración de proyectos con tiempos y estándares definidos.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diagnóstico y Rediseño de proceso de los proyectos de negocios de TANGO+BTL, con el fin de obtener un mejor control de la gestión de los proyectos.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos actuales de TANGO+BTL
- Proponer una nueva estructura de los equipos de trabajo, definir los roles y la metodología de trabajo de estos.
- Proponer una estandarización de las prácticas y procesos para administrar los proyectos
- Estudiar, evaluar y definir la instalación de una herramienta de administración de proyectos única para la agencia

IV. ALCANCES

Los alcances de este trabajo están dados hasta el diseño del software, dado que por tiempo es poco probable acompañar en la implementación de dicho sistema.

Se fijarán los procesos, cargos y prácticas de trabajo para la administración de los proyectos de negocio de la empresa.

V. MARCO CONCEPTUAL

5.1 Antecedentes sobre CMMI.

El modelo de calidad CMMI (Capability Maturity Model Integration) o Modelo de Madurez de Capacidad Integrado nació en 1992 como CMM, creado por el Instituto de Ingeniería de Software en Estados Unidos (SEI), y se define como un marco de trabajo de madurez de procesos que ayuda a las organizaciones a mejorar sus procesos de desarrollo de software, entregando una guía efectiva para establecer programas de mejoramiento de estos procesos. CMM ha ido evolucionando a lo largo de los años, hasta que en el año 2000 se creó CMMI (CMM integrado), el cual representa un modelo más consistente, integral y menos redundante que proporciona una guía o dirección para los procesos de la organización y la habilidad de administrar el desarrollo, adquisición y mantenimiento de productos o servicios.

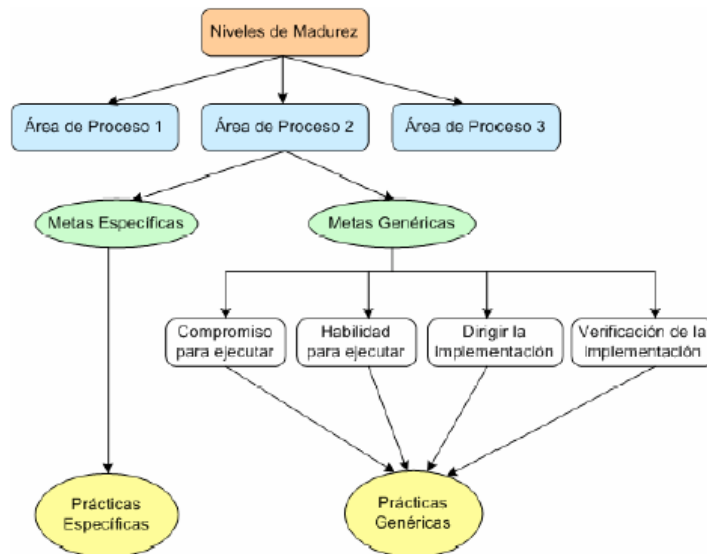
CMMI no especifica cómo deben ser los procesos, sino que provee un marco de trabajo para organizar los pasos evolutivos en cinco niveles de madurez, que establecen los cimientos para un mejoramiento continuo de procesos. Estos cinco niveles de madurez son:

- Inicial (nivel 1). El proceso se define como informal, y en algunas ocasiones es caótico. Son pocos los procesos que se encuentran definidos y el éxito de un proyecto de desarrollo depende principalmente de un esfuerzo individual.
- Repetible (nivel 2). En este nivel existen procesos de administración de proyectos de un nivel básico, lo cual permite seguir los costos, planificaciones y funcionalidad. Se alcanza un nivel de disciplina que permite repetir el éxito de proyectos similares.
- Definido (nivel 3). Los procesos de administración e ingeniería de proyectos están documentados, estandarizados e integrados en un proceso estándar para toda la organización.
- Administrado (nivel 4). Se realizan mediciones detalladas de los procesos y calidad de productos. El proceso de desarrollo es comprendido y controlado cuantitativamente.
- Optimizado (nivel 5). Se alcanza un nivel de mejoramiento continuo de procesos. Existe retroalimentación entre las mediciones cuantitativas de los procesos, las ideas de mejoramiento y tecnologías piloto de innovación.

Cada nivel está compuesto por áreas de proceso (AP). Las AP identifican los objetivos que deben ser cumplidos para alcanzar un cierto nivel de madurez.

En la figura N°1 se puede observar los componentes del modelo:

Figura N° 1: Componentes modelo CMMI



En este momento TANGO+BTL se encuentra en el nivel 1 de maduración, ya que no cuenta con procesos formales y el éxito de cada uno de los proyectos depende única

y exclusivamente del esfuerzo del productor encargado y su equipo, lo que hace que para proyectos de mayor importancia se involucre toda la empresa en donde cada persona ayuda en cuanto puede. Con este trabajo se busca que la agencia pueda obtener una línea de procesos con los cuales se avance al nivel 2, en el cual se formalicen los procesos más importantes y se definan correctamente las tareas de cada cargo.

Se presentará más en detalle cuáles son los objetivos que se deben cumplir en cada uno de estos niveles y sus características.

Inicial o Nivel 1 CMM - CMMI. Este es el nivel en que están todas las empresas que no tienen procesos. Los presupuestos se disparan, no es posible entregar el proyecto en fechas, te tienes que quedar durante noches y fines de semana para terminar un proyecto. No hay control sobre el estado del proyecto, el desarrollo del proyecto es completamente opaco, no sabes lo que pasa en él.

Es el típico proyecto en el que se da la siguiente situación:

Jefe: ¿Cómo va el proyecto?

Equipo: Bien, bien.

Dos semanas después...

Jefe: ¿Cómo va el proyecto?

Equipo: Bien, bien.

Tres semanas después...

Jefe: El lunes hay que entregar el proyecto.- No se por qué pero los proyectos se entregan los lunes.

Equipo: ¿¡El lunes!?. ¡¡Todavía falta mucho para terminarlo!!

Jefe: ¿Cómo? ¡¡Me dijiste que el proyecto iba bien!! Arréglatelas como quieras, pero el proyecto tiene que estar terminado para el lunes.

Si no sabes el tamaño del proyecto y no sabes cuánto llevas hecho, nunca sabrás cuando vas a terminar.

El nivel 1 de CMMI es el nivel en el que están todas las empresas, más bien tendría que llamarse nivel 0, ya que solo por el mero hecho de existir como empresa están en el nivel 1.

Por lo tanto, todas aquellas empresas que quieren implantar CMM-CMMI, o tan sólo quieren mejorar su manera de trabajar para conseguir mejores resultados, quieren avanzar hasta el nivel 2.

Pese a ser el primer nivel, el nivel 2 de CMMI es muchas veces el más difícil de alcanzar. Esto es porque requiere que se cambie la forma de trabajar de la empresa, lo que la mayoría de las veces implica un cambio cultural de la misma. Por este motivo es necesario un fuerte apoyo de la dirección para afrontar este cambio, ya que sin él no se

tendrá suficiente autoridad en momentos difíciles. Resumiendo: Mejor NO intentes alcanzar el CMM-CMMI nivel 2 sin un firme apoyo de la dirección.

El objetivo del Nivel 2 de CMM-CMMI

Lo que se pretende con el nivel 2 de CMM-CMMI es conseguir que en los proyectos de la organización haya una gestión de los requisitos y que los procesos (formas de hacer las cosas) estén planeados, ejecutados, medidos y controlados.

Explicado un poco más:

- El uso de los procesos al nivel dos ayuda a que la forma de trabajar se mantenga aún cuando hay problemas de fechas. Cuando se realizan estas prácticas, **los proyectos se ejecutan y gestionan de acuerdo con los planes de proyecto.**
- El estado de los elementos de trabajo (análisis, diseño, código, documentación) están visibles (estado de avance) a la gerencia en puntos definidos (hitos del proyecto). **Se sabe cuánto trabajo está hecho y cuánto queda por hacer.**
- Los compromisos adquiridos con todas las personas involucradas en el proyecto se revisan de acuerdo a las necesidades. **Los elementos de trabajo se revisan con las personas involucradas y son controlados.** Estos elementos de trabajo satisfacen las especificaciones, estándares y objetivos.

Áreas de proceso del Nivel 2 de CMM-CMMI

Estas ideas se materializan en las siguientes áreas de proceso:

- Gestión de Requisitos
- Planificación de proyectos
- Monitorización y Control de proyectos
- Medición y Análisis
- Aseguramiento de la calidad
- Gestión de la configuración

Pasaremos a explicar cada una de las áreas de proceso con un poco más de detalle.

CMM-CMMI: Gestión de Requisitos o Requerimientos.

El objetivo de la gestión de requisitos es gestionar los requisitos de los elementos del proyecto y sus componentes e identificar inconsistencias entre estos requisitos, el plan de proyectos y los elementos de trabajo.

En este proceso se deben gestionar todos los requisitos del proyecto, tanto los requisitos técnicos como los requisitos no técnicos.

Estos requisitos han de ser revisados conjuntamente con la fuente de los mismos, así como con las personas que se encargarán del desarrollo posterior.

CMM-CMMI: Planificación de proyectos.

El objetivo de la planificación de proyectos es establecer y mantener planes que define las actividades del proyecto.

Las tareas que conlleva la planificación de proyectos son:

- Desarrollar un plan inicial del proyecto
- Establecer una relación adecuada con todas las personas involucradas en el proyecto
- Obtener compromiso con el plan
- Mantener el plan durante el desarrollo del proyecto

El plan incluye estimación de los elementos de trabajo y tareas, recursos necesarios, negociación de compromisos, establecimiento de un calendario e identificación y análisis de los posibles riesgos que pueda tener el proyecto.

El plan de proyectos es un herramienta de trabajo viva que se debe actualizar con mucha frecuencia ya que los requisitos cambiarán, habrá que reestimar, habrá riesgos que desaparezcan y otros nuevos que surjan, además, habrá que tomar acciones correctivas.

CMM-CMMI: Monitorización y Control de proyectos.

El objetivo de la monitorización y control de proyectos es proporcionar una comprensión del estado del proyecto para que se puedan tomar acciones correctivas cuando la ejecución de proyecto se desvíe del plan.

El documento del plan de proyecto es la base para monitorizar las actividades, comunicar el estado y tomar acciones correctivas. El progreso se determina comparando los actuales elementos de trabajo: tareas, horas realizadas, coste y calendario actual, con los estimados en el plan de proyecto. Una apropiada visibilidad nos permitirá tomar acciones correctivas antes de que el trabajo real se desvíe mucho del plan.

Estas acciones que tomaremos harán que tengamos que rehacer/ajustar nuestro plan de proyectos.

CMM-CMMI: Medición y Análisis.

El objetivo de la medición y el análisis es desarrollar y sostener una capacidad de medición que sea usada para ayudar a las necesidades de información de la gerencia.

Los datos tomados para la medición deben estar alineados con los objetivos de la empresa para proporcionar información útil a la misma.

Se ha de implantar un mecanismo de recogida de datos, almacenamiento y análisis de los mismos de forma que las decisiones que se tomen puedan estar basadas en estos datos.

Este sistema tiene que permitir además:

- Planificación y estimación objetiva
- Comparar el rendimiento actual contra el rendimiento esperado en el plan
- Identificar y resolver problemas relacionados con los procesos
- Proporcionar una base para añadir métricas en procesos futuros

CMM-CMMI: Aseguramiento de la calidad.

El objetivo del aseguramiento de la calidad es planificar los rrhh y gestión con el objetivo de que los procesos y los elementos de trabajo cumplan los procesos diseñados.

Esto se consigue mediante:

- Evaluar objetivamente la ejecución de los procesos, los elementos de trabajo y servicios contra las descripciones de procesos, estándares y procedimientos.
- Identificar y documentar los elementos no conformes.
- Proporcionar información a las personas que están usando los procesos y a los gestores, de los resultados de las actividades del aseguramiento de la calidad.
- Asegurar que los elementos no conformes son arreglados.

Esta es un área de proceso clave a la que a veces no se le da la suficiente importancia, pero que sin ella no será posible implantar un modelo de calidad.

CMM-CMMI: Gestión de la configuración.

El objetivo de la gestión de la configuración es establecer y mantener la integridad de los elementos de trabajo identificando, controlando y auditando dichos elementos.

Más concretamente mediante:

- La identificación de los elementos de trabajo que componen una línea base.
- Controlando los cambios de dichos elementos
- Proporcionando formas de construir los elementos de trabajo a partir del sistema de control de la configuración
- Mantener la integridad de las líneas base
- Proporcionar información precisa de los datos de la configuración a desarrolladores y clientes.

5.2 Antecedentes metodología PMI.

El PMI (Project Management Institute) es una fundación sin fines de lucro fundado en Estados Unidos en 1969. Hoy cuenta con más de 67 capítulos y más de 250 mil miembros alrededor del mundo.

Tiene como propósito profesionalizar, difundir y desarrollar la disciplina de administración de proyectos. Es reconocida en todo el mundo por establecer estándares globales de la administración de proyectos.

Dentro de varios programas de desarrollo que tiene el PMI se encuentra el PPM (Project and Portfolio Management) el cual nos entrega una guía metodológica para la administración de proyectos.

La perspectiva del PPM dice que el proyecto y las herramientas de dirección de la cartera de proyectos son diseñados para apoyar el ciclo de vida del proyecto, desde la dirección de la cartera a la asignación de recursos, a la planificación detallada, la ejecución del trabajo, siempre apoyando ambientes que ayuden a mitigar la comunicación y problemas de coordinación.

En definitiva, el PPM nos entrega una guía de cómo poder coordinar, administrar y comunicar las diferentes áreas de proceso de un proyecto. Las áreas de proceso (también conocidas como áreas de conocimiento) y sus características definidas por el PPM son las siguientes:

Administración de la Integración de Proyectos: describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste del desarrollo de un plan de proyectos, ejecución del plan de proyecto y el control de cambios en general.

Administración del Alcance del Proyecto: describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planificación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.

Administración del Tiempo del Proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar el término a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.

Administración de los Recursos Humanos del Proyecto: describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planificación organizacional, adquisición de staff y desarrollo del equipo.

Administración de los Costos del Proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos y control de costos.

Administración de la Procuración del Proyecto: describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la solicitud, selección de proveedores, administración de contratos y cierre de contratos.

Administración de las Comunicaciones del Proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planificación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño y el cierre administrativo.

Administración de Riesgo del Proyecto: describe los procesos concernientes con la identificación, análisis y respuesta al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo y en el control de la respuesta al riesgo.

Administración de la Calidad del Proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue desarrollado. Consiste en la planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad, y control de calidad.

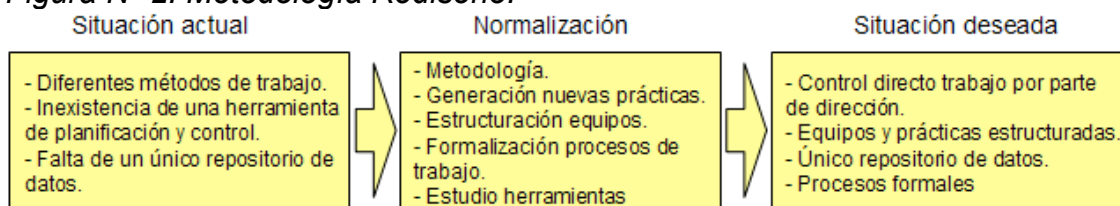
Para el trabajo se analizarán más detalladamente los procesos de recursos, tiempo, costo, riesgo, procuración y calidad, por motivos de tiempo y para seguir alineado con los objetivos de la empresa.

VI. METODOLOGÍA

El rediseño de los procesos de negocio en estudio utilizará, entre otras, el marco de trabajo del modelo CMMI y la metodología PMI como base. Con esto se podrán determinar los procesos y prácticas relevantes que se deben estudiar para acercarse al nivel 2 y, por consiguiente, a una estructura única de prácticas y procesos para la agencia.

Para realizar esto, se tiene una situación actual, en la cual se observa que la empresa tiene una serie de problemas: inexistencia de un único repositorio de datos, en donde cada equipo tiene sus propias maneras de llevar adelante los proyectos, cada uno utiliza sus propias herramientas y maneras de trabajar. Para poder acercarnos al nivel 2 es necesario un esfuerzo normativo, en el cual se generen nuevas prácticas y metodologías de trabajo estándar y formalizadas para la empresa, apoyándose de las metodologías anteriormente planteadas y haciendo un estudio de herramientas especializadas para la administración de proyectos. Con este esfuerzo se llegará a la obtención de una estructura única de trabajo, la cual ayudará a un mayor control y planificación de los recursos, se podrá tener un control directo de los procesos de cada proyecto, y se podrá llegar a una homogeneización, apoyando a la gestión del conocimiento dentro de la empresa. Gráficamente la metodología se ilustra en la Figura N°2.

Figura N° 2: Metodología Rediseño.



Con el fin de conseguir que la dirección de negocios de la empresa sea capaz de administrar los proyectos de forma eficaz y segura, en la cual exista una manera estandarizada y formal para la administración de sus proyectos, el desarrollo de esta Metodología sigue los siguientes pasos:

Pasos de la metodología:

1.- Análisis Situación actual:

- Representación de la situación actual.
- ¿Cómo se administran los proyectos?
- Métodos de control existentes.
- Determinar procesos relevantes.
- Diagnóstico de la situación actual.

2.- Rediseño equipo y prácticas de trabajo:

- Definición y constitución de equipos de trabajo.
- Definir organización de equipos de trabajo.
- Definir tareas de equipos de trabajo.

3.- Rediseño de procesos para dirección de proyectos:

- Planteamiento de cambios a realizar.
- Rediseño de procesos y procedimientos
- Rediseño estructura y prácticas de trabajo.

4.- Definir herramienta para la dirección:

- Estudio herramientas en el mercado
- Comparación herramientas
- Definición herramienta

Análisis de la situación actual. La finalidad es representar la situación actual del proceso de desarrollo de proyectos en la empresa. Cuál es la forma en que administra sus proyectos, qué aspectos o elementos controla y cuáles son los métodos de control que tiene, ya que hoy en día cada uno de los equipos tiene métodos y herramientas diferentes en el desarrollo de estos, lo que dificulta a la dirección de negocios la manera de administrar, controlar y mostrar el seguimiento de estos.

Con esto, y por medio de un juicio técnico con el cual se comparen estas prácticas con las mejores prácticas expuestas por las metodologías, se determinará cuales son los procesos relevantes, los procedimientos, y las practicas de trabajo de la empresa.

Se desarrollará un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la agencia, en el cual se analizarán los problemas más importantes que afectan al buen

funcionamiento de los procesos y el desarrollo de los proyectos, de manera de poder definir las líneas de acción para el correcto rediseño a exponer.

Rediseño de los equipos y prácticas de trabajo en la agencia. Se plantearán los cambios a realizar en la organización del trabajo y el detalle de estos. Para realizar este paso □es decir, el tránsito de la situación actual no estandarizada, a esta situación futura con un nivel estándar de trabajo por parte de los involucrados en el desarrollo de los proyectos□, se requerirá de un esfuerzo normativo, en que se formalice la manera de trabajar dentro de la empresa y todos sigan una misma línea de trabajo. Para conseguir esto se requerirá de una definición y constitución de equipos de trabajo, definir la manera en que se organizarán estos equipos y, por último, definir las tareas propias de cada uno de ellos.

Rediseño de los procesos para el control y dirección de proyectos. Se plantearán los cambios a realizar en los procesos de desarrollo de los proyectos. Este rediseño de los procesos estará basado por las metodologías nombradas y por medio de las mejores prácticas, las cuales entregarán las características de la situación futura a la cual se quiere llegar de la manera en que estas lo recomiendan, la cual debe contar con una base de datos única y con una manera de hacer control y dirección de proyectos homogénea para todas las áreas.

Para que ocurra este tránsito se tendrá que rediseñar los procesos, los procedimientos y la estructura que correspondan a organizar de una manera estándar el desarrollo de los proyectos para la agencia.

Definir la creación de herramientas para el control de los proyectos. Se estudiará la aplicación de alguna herramienta que esté en el mercado o la construcción de una herramienta con la cual se puedan llevar los proyectos de manera online por parte de la dirección de negocios en la que cada integrante del equipo que desarrolla un proyecto en particular tenga la visión y el control de cómo este proyecto se va desarrollando.

En definitiva, la metodología de trabajo para el desarrollo del trabajo, por medio de estos cuatro pasos recién nombrados, permitirá crear un cambio de estructura y cultura dentro de la organización. Es decir, se pasará de una administración de proyectos desorganizada e informal □en donde la utilización de los recursos es deficiente y hay una gran dificultad para mostrar la información□, a una administración estándar y formal □en donde exista una planificación más detallada y estimada□, que permita identificar los problema antes de que estos se produzcan y donde existan herramientas que permitan analizar la información con más detalle, minuciosamente, con el fin de mejorar y aumentar la calidad y eficiencia de la empresa .

VII. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1 Descripción y análisis de la Situación Actual

Para realizar un correcto análisis de la situación actual en que se encuentra la agencia, hay que tener claro los puntos relevantes que se deben estudiar para llegar a obtener los mejores resultados al término del rediseño. Estos temas de importancia serán la base del trabajo en estudio y por medio de los cuales se irá descubriendo las principales falencias que presenta la empresa, ya sea por factores internos o externos.

Lo primordial para una administración de proyectos adecuada, siguiendo un estudio de las mejores prácticas y los modelos conceptuales dictados en el marco metodológico y enfatizando las necesidades de la gerencia en cuanto al control de sus proyectos, se basa en una estructura formal de prácticas de trabajo y en una herramienta de administración acorde, lo cual permita llevar un control y seguimiento exhaustivo de los temas más relevantes para la gestión de los proyectos según sus propias metodologías. Esta estructura debe integrar el seguimiento y control de las áreas de conocimiento impartidas por las metodologías estudiadas más relevantes para la gerencia al momento de analizar y gestionar su cartera.

Por esto mismo, el análisis de la situación actual sobre los procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de los proyectos por parte de los equipos, contará por un lado con el estudio general de la empresa, en el cual se analizará la cantidad de recursos, de proyectos y la manera en que estos se administran y llevan a cabo, y por otro lado, con un análisis íntegro de cada uno de los equipos que la componen, cuáles son las respectivas herramientas utilizadas y cuáles son las áreas de conocimiento integradas en cada uno de ellos.

Cabe destacar que actualmente la empresa enfatiza sus esfuerzos de gestión en las áreas de administración de los presupuestos, administración de la planificación del tiempo y alcance y en la administración de los recursos. Es en estas áreas donde se enfatizará el estudio.

7.1.1 Descripción General:

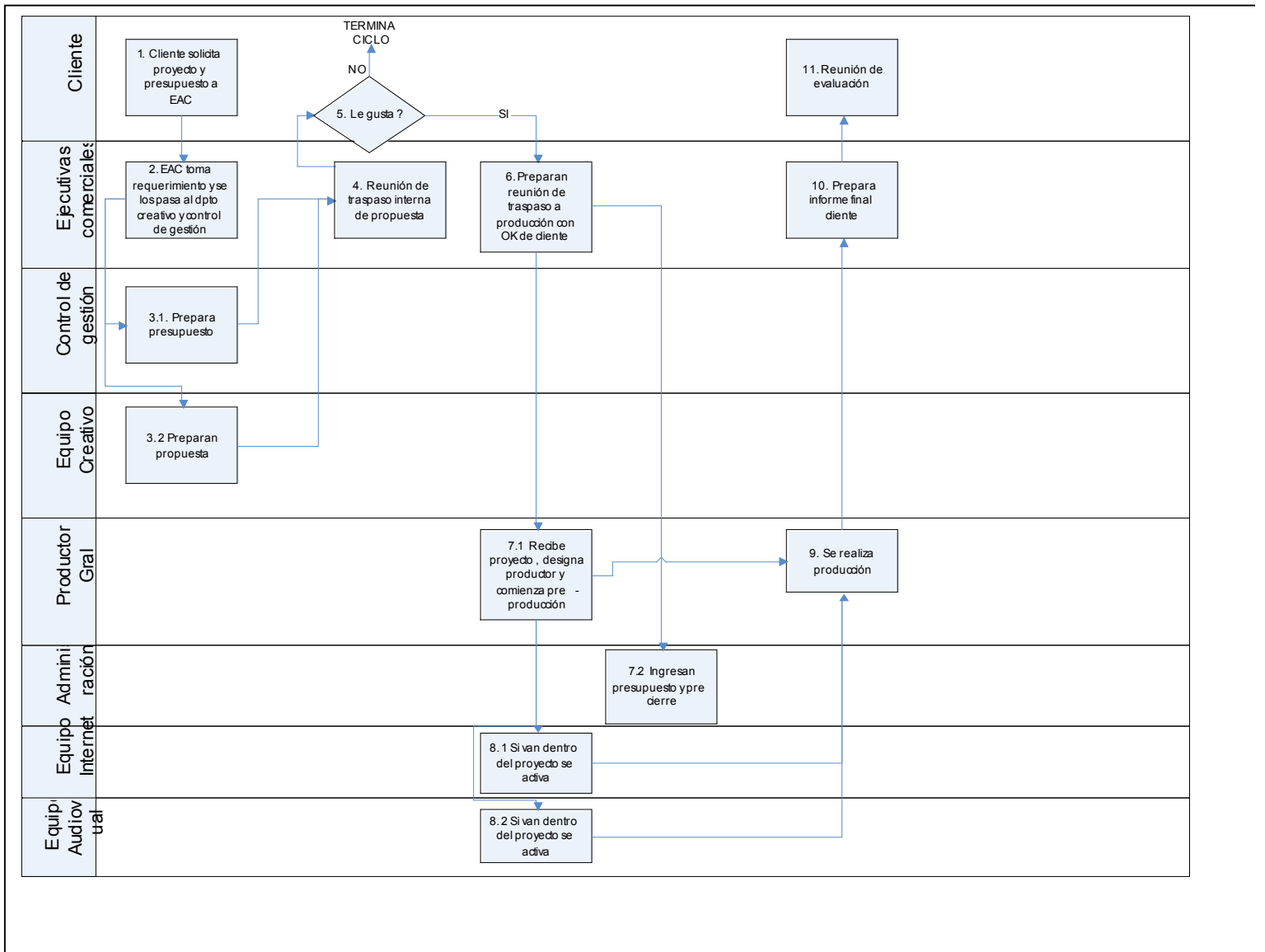
En la actualidad el proceso se desarrolla de la siguiente manera: cliente genera un requerimiento donde solicita una propuesta y presupuesto a la ejecutiva de atención cliente. Esta propuesta puede ser de las siguientes categorías: plataformas □ que requieren un desarrollo estratégico y creativo por ello se debe activar al departamento creativo□, una activación o reedición □ las cuales no requieren del departamento creativo ya que la propuesta es desarrollada por el equipo comercial junto con el productor de la cuenta, ya que son una implementación de producción y no llevan un proceso creativo detrás como en los casos de seminarios, charlas, stand y otros, o una reedición □ que significa la reutilización de algo que se hizo con anterioridad.

Una vez que los equipos tienen las propuestas y el presupuesto listo, se genera una reunión interna donde se discute y luego se presenta a cliente. Si no le gusta, se comienza el proceso nuevamente. Si le gusta y se aprueba, la ejecutiva de atención

cliente realiza una reunión interna de traspaso formal a producción. Este activa los departamentos que corresponden, realiza la producción y luego de esta prepara un informe que es traspasado a la ejecutiva atención cliente, quien realiza una reunión con cliente para evaluar el proyecto desarrollado.

A continuación en la figura N° 3 se muestra el diagrama de proceso actual

Figura N° 3: Diagrama de flujo actual



7.1.2 Análisis General:

Para poder definir correctamente los procedimientos actuales desarrollados por la empresa, lo primero que se realizó fue el estudio de las cifras más significativas que se deben tener en cuenta para el correcto rediseño, ya que este tendrá una gran influencia en la empresa respecto a la cultura organizacional y las prácticas que se llevan a cabo hoy en día.

Con este estudio se observó que la cantidad de personas involucradas dedicadas al estudio, evaluación, creación y desarrollo de las producciones y plataformas levantadas a lo largo del año □ quienes serán partícipes de los futuros cambios □, es de aproximadamente 50 personas.

Todos estos recursos en conjunto llevan a cabo la inmensa cartera de proyectos que tiene la empresa. El número de proyectos que se desarrollan anualmente asciende a 500 aproximadamente. De estos se encuentran proyectos de gran envergadura, los cuales son aproximadamente 60 al año □ en promedio son cinco al mes □, y los demás son proyectos de menor tamaño los cuales se van generando a lo largo del año por medio de requerimientos que entregan los clientes día a día.

Se puede observar que los números son bastante grandes, esto provoca una gran dificultad al rediseño ya que este debe estar muy alineado a los objetivos de la empresa. Con el fin de que las personas involucradas no presenten una fuerte resistencia frente a los cambios en la organización y prácticas de trabajo definidas.

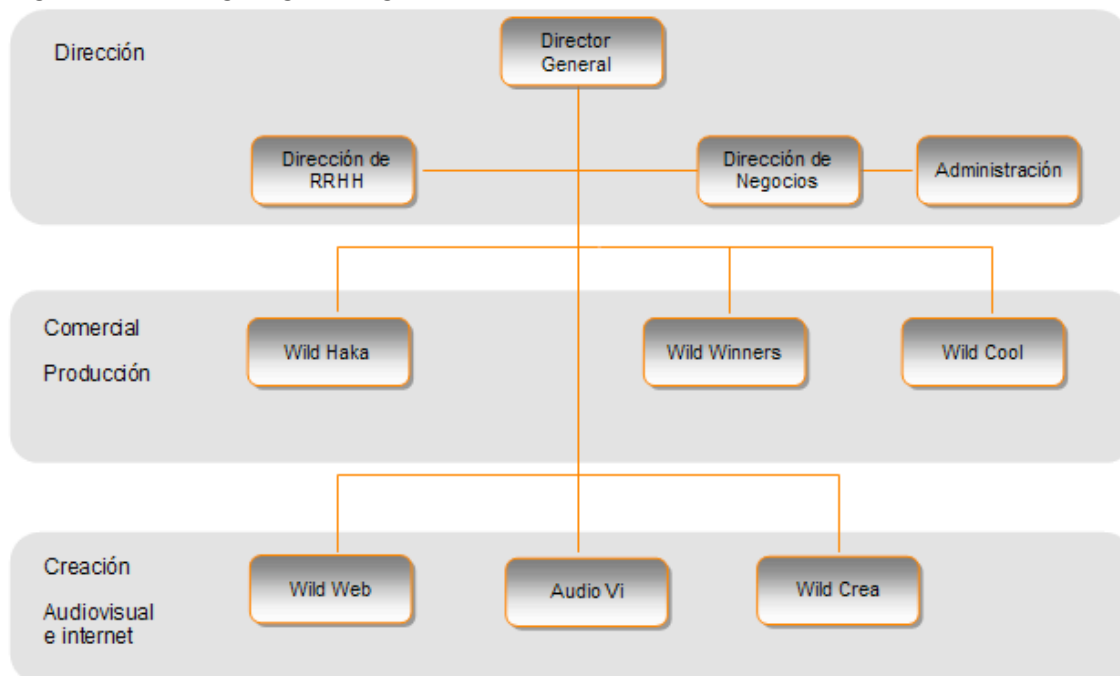
7.1.3 Análisis detallado de cada equipo:

Para hacer el análisis detallado de cada equipo por separado, se mostrará primero la estructura organizacional existente en la empresa. Esta en su estructura gerencial cuenta con la existencia de un director general, la dirección de recursos humanos, la dirección de negocios y el área de administración la cual es la unión con el grupo de empresas.

Luego se encuentran las cuatro áreas dedicadas al control y desarrollo de los proyectos. Como principal actor se encuentran el área comercial, esta se compone de tres equipos comerciales (Wild Haka, Wild Winners y Wild Cool), los cuales se conforman de la misma manera. Cada uno cuenta con un productor general, una ejecutiva atención a cliente, una ejecutiva de cuentas y un control de gestión cuentas. Luego está el área de producción, que se encarga de producir los proyectos en desarrollo. Como tercer área se encuentra el equipo creativo, el cual tiene la tarea de responder a los requerimientos del área comercial para la creación de propuestas. Por último, como cuarta área se encuentra audiovisual e

Internet, dos equipos encargados de entregar soporte a las demás áreas que funcionan como proveedores internos. La siguiente figura muestra gráficamente como se compone el organigrama general actual de la agencia.

Figura N° 4: Organigrama general actual



Teniendo claro como funciona la organización de manera general, se detallará y definirá la situación actual de cada equipo por separado

Equipo comercial: actualmente en la empresa existen 3 equipos comerciales los cuales están definidos por 4 cargos, como se explicó anteriormente: ejecutiva atención a cliente, ejecutiva de cuentas, control de gestión cuentas y productor general, los cuales tienen como función principal la atención a clientes. Cuando la ejecutiva atención a clientes toma un requerimiento lo traspasa a la ejecutiva de cuentas que es la encargada de traspasarlo al equipo creativo para que entreguen una propuesta a control de gestión cuentas, que es el encargado de elaborar el presupuesto y traspasarlo al productor general de su equipo quien está a cargo de asesorar a los distintos agentes a entregar una propuesta que se pueda realizar y traspasar el proyecto a su equipo de producción.

Los problemas que se encuentran en este equipo se dan principalmente por motivos de tomas de requerimientos sin evaluar, lo que conlleva a tener que realizar activaciones poco rentables que entorpecen el desarrollo de los proyectos en progreso. Esto también provoca que las tareas por parte de cada cargo se realicen de forma desordenada, sin cumplir los procesos establecidos y de una

manera muy informal, lo que lleva a veces a que nadie es responsable de los problemas que suceden.

Equipo creativo: está conformado por 3 duplas quienes atienden en el día a día a cada uno de los equipos comerciales, además esta compuesto por una dupla de aceleradores creativos que su principal función es ayudar a las duplas a entregar buenas propuestas, una dupla de diseñadores que aportan con la línea gráfica y estética de las propuestas y un director creativo quien es el encargado de liderar el equipo junto con medir las cargas de trabajo y la capacidad de las duplas. El principal problema que se puede observar en este equipo es su falta de orden en la entrada y salida de proyectos ya que no se respeta el conducto regular de ingreso de requerimientos que debería ser a través del director creativo, sino que los equipos comerciales pasan directo a las duplas creativas lo que genera un descontrol y una falta de planificación en las entregas de las propuestas.

Equipo de producción: este equipo esta formado por el productor general, un asistente de equipo y productores de terreno. El principal problema que se identifica en este equipo es la falta de metodología al realizar las producciones, ya que cada uno actúa por instinto propio sin comunicarse con el resto de su equipo, lo que genera que lo que se le informa a cliente no es lo que realmente se está desarrollando.

Equipo Audiovisual e Internet: estos son 2 equipos que dan soporte a los proyectos desarrollados por la agencia pero se manejan como proveedores internos.

Equipo de administración: este equipo es el encargado de ingresar los presupuestos al sistema una vez que cliente los aprueba. Uno de sus mayores problemas se le genera por la falta de timing y organización de los equipos comerciales ya que al no tener un orden terminan aprobando con los clientes las propuestas a última hora, lo que genera que este equipo deba trabajar horas extras para poder realizar una producción.

A modo general, al realizar el estudio de la situación actual en que se encuentra cada equipo respectivo en relación al desarrollo de sus labores, se pudo observar que cada uno de ellos trabaja según los requerimientos que se les entregan de forma individual utilizando sus propios procesos y manera de hacer las cosas. Cada equipo de producción, por ejemplo, trabaja de manera distinta, según la forma de producir de cada productor general, utilizando sus propias herramientas. Esto provoca que cada uno cuente con sus propios proveedores que en algunos casos son los mismos pero sin tener el conocimiento de ello, lo cual impide tener un poder de negociación por volumen con los proveedores. Esto provoca una pérdida de información interna y mal uso de los recursos.

Por otro lado se tiene que ninguno de los equipos trabaja con un sistema de prácticas de trabajo estructurado, y no existe una manera formal de desarrollo de los proyectos desde el momento en que llega un requerimiento hasta que se cierra

el proyecto, sino que cada equipo trabaja en forma individual con sus proyectos por medio de reuniones periódicas entre los responsables, las cuales no tienen una estructura definida.

En general, se puede decir que todos los equipos están trabajando sobre el día a día y no sobre una planificación, lo que produce varios efectos entre ellos: baja calidad de las producciones □ya que siempre se ejecutan contra el tiempo□, pérdida de dineros □ya que al contratar servicios a última hora siempre se incurre en precios más altos□, sobre exigencia del RRHH □ya que cuando se aprueba un proyecto a última hora se debe trabajar varios días y noches seguidas para poder sacarlo adelante□, lo que produce un desgaste que se refleja hacia cliente el cual lo percibe y pierde confianza en la agencia sobre si es capaz de cumplir con lo prometido en un inicio. También genera un costo adicional para la empresa que debe incurrir en radiotaxis, comidas nocturnas, además de un aumento en los costos de oficina por el mayor consumo de energía.

Por otro lado, y a consecuencia de todos los problemas recién planteados, se encuentran problemas en el área de administración. Esta área tiene que lidiar cada día con un sinnúmero de personas relacionadas con producción y comerciales para la activación de los presupuestos, cierre de eventos, rendiciones, honorarios, etc., cuando la relación debiese ser por medio de una sola persona por equipo de producción. Resulta que hoy en día todos los problema con proveedores y cotizaciones por parte de producción se lo traspasan a administración sin tener este que ver y entorpeciendo su trabajo

7.1.4 Diagnóstico de la situación actual.

Habiendo desarrollado el estudio de la situación actual se puede tener una clara visión de cómo se llevan a cabo los procesos por parte de los equipos, cómo estos se relacionan, cómo se manejan internamente y cómo se realiza el control para que los proyectos finalicen con resultados positivos.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual, es necesario saber que en todo rediseño lo más importante es el contraste que se obtiene entre esta situación y la situación deseada acorde a los objetivos estratégicos de la empresa y a las mejores prácticas y con ello poder llegar a un diagnóstico que permita guiar los esfuerzos del rediseño en una línea correcta. Dicho diagnóstico debe contemplar las brechas que existen entre la situación existente y la visión de la empresa. La visión de TANGO+BTL es ser la agencia mas sexy del mercado, para esto se esfuerza por captar a sus clientes ofreciéndole la mejor atención en cuanto a requerimientos se refiere y entregándole un servicio completo empleando altas dosis de creatividad, innovación en el uso de canales, manejo de la comunicación y empleabilidad de recursos. El objetivo de la empresa para el rediseño requerido es la eficiencia en costos, ya que día a día el mercado aumenta y con ello la competencia se eleva, lo que lleva a la necesidad de crear procesos más eficientes que ordenen la manera de desarrollar los proyectos.

Teniendo clara la situación actual y estudiando la visión y objetivos de la empresa para el rediseño de las prácticas y procedimientos, se puede obtener el diagnóstico. Como conclusión se puede decir que “las cosas en TANGO+BTL se hacen y se hacen bien”: los clientes en su mayoría quedan conformes con el desarrollo y el cierre de lo que se les ha vendido, pero el proceso para llegar a ello no es un claro reflejo de lo que internamente ha debido suceder para cumplir. En su crecimiento acelerado se ha visto inmerso en una serie de problemáticas en relación al proceso tanto comercial como interno de producción. Todo ello llevó a diagnosticar los siguientes problemas:

- **Incorrecta e informal estructura de equipos de trabajo.**

Analizando al detalle el organigrama de la empresa se observa que está correctamente detallado indicando cada uno de los equipos y cargos. La estructura general está, existe un área de dirección y un área comercial que se conectan y desarrollan en conjunto las tareas. El problema se encuentra cuando se analiza los equipos por separado: cada uno de los equipos comerciales cuenta con los mismos cargos y el problema es que la estructura de esos cargos no está bien estructurada o no se está cumpliendo al detalle por parte de los involucrados, ya que cada cual hace lo que encuentra por hacer en el momento o lo que la otra persona le encarga. Esto puede darse porque siempre ha sido un poco informal la estructura del organigrama y porque en los últimos años este ha sufrido variados cambios.

Es necesario diseñar la organización de trabajo única y formal para los equipos comerciales y de producción, para que así el seguimiento de los proyectos por parte de la dirección de negocios se realice de la misma manera, con las herramientas, recursos adecuados y con un mismo sistema, en donde las partes involucradas puedan reunirse de manera estructurada con la dirección y esta pueda llevar un control directo de los requerimientos, avances, riesgos, compromisos y esfuerzos de una sola manera, la cual ayude a optimizar el tiempo y los costos implicados.

- **Inexistencia de un sistema estructurado de procedimientos y prácticas de trabajo.**

Al encontrarse con tres productores diferentes □los cuales tienen sus propias maneras de hacer las cosas y sus propias metodologías de trabajo□, cada uno de los equipos trabaja en forma individual según las indicaciones de su productor, siendo bastante diferentes la una de la otra. Esto provoca que los demás equipos (creativo, audiovisual, Internet, etc.) no puedan planificarse de una manera correcta para el conjunto de requerimientos, lo cual implica un desorden en el desarrollo de propuestas por parte de ellos. Otro punto importante que resulta de esto es que la dirección de negocios debe darse el trabajo de controlar de tres maneras diferentes el seguimiento de los proyectos, lo cual requiere de

una mayor cantidad de tiempo y provoca una mala utilización y control de los recursos y de la información existente.

Se necesita el diseño de un sistema de procedimientos y prácticas de trabajo estructurado, con herramientas adecuadas de coordinación, en el que estos equipos puedan llevar un control directo de los proyectos en conjunto con la dirección y el cual sea estándar para los tres equipos comerciales, con el objetivo de reducir los costos y el tiempo de trabajo.

- **Inexistencia de procesos formales, estructurados y de cargos de trabajo específicos.**

Se requiere la definición y estructuración de procesos formales que detallen cada uno de los pasos a seguir por medio de los diferentes equipos para el control del avance de los proyectos. Esto también ayudará a no tener requerimientos a última hora, presupuestos mal estructurados y propuestas atrasadas. Junto con ello se requiere crear un artículo donde se especifiquen y validen cada uno de los cargos existentes en TANGO+BTL, para que así los involucrados lleguen a hacerse responsable de los problemas existentes que ocurren día a día. Con estos cargos definidos, los procesos claros y la creación de herramientas que apoyen a estos procesos, se podrá llegar a obtener un orden en el desarrollo de los proyectos que ayudará a tener las propuestas a tiempo y de una manera mucho más controlada por la dirección, la cual podrá analizar y gestionar cada proyecto para que así este sea más rentable al negocio.

- **Dificultades para un correcto control de gestión.**

Todos los problemas nombrados anteriormente provocan una gran dificultad para que el área de dirección de negocios, en especial control de gestión, pueda realizar su trabajo adecuadamente. Con la ausencia de procesos establecidos, cargos no definidos y prácticas de trabajo propias para cada equipo comercial y de producción, la tarea se multiplica al momento de querer llevar un control de todo lo que se desarrolla a diario, teniendo en cuenta también que el negocio al cual se enfrentan es bastante dinámico □nunca un evento o plataforma es igual a la otra□, y siempre aparecen cosas que hacer y analizar en la mitad del desarrollo, entonces se debe pensar un control específico para cada uno de los proyectos.

7.2. Diseño y definición de una estructura formal de equipos de trabajo.

Para que la dirección de negocios de TANGO+BTL pueda tomar las acciones correctivas adecuadas cuando los problemas suceden y con ello llevar un control de la gestión de manera correcta, la cual permita a la dirección tomar las mejores decisiones en cuanto a los recursos utilizados en cada proyecto y en cuanto a los costos incurridos en ellos, es necesario la creación de una estructura determinada de equipos de trabajo en la cual existan prácticas formales para la

administración de los proyectos y en donde los participantes se reúnan periódicamente a lo largo de su desarrollo. Esta estructura permitirá a la dirección de negocios llevar el control de los proyectos □y de la cartera en general□, para así tomar las mejores decisiones frente a los nuevos negocios y requerimientos.

El rediseño de la estructura en los equipos de trabajo cuenta principalmente con la constitución de un nuevo equipo de dirección de negocios, estructurado y formal, con la definición de todos sus cargos, el cual sea capaz de llevar una correcta gestión de requerimientos y un preciso plan de trabajo que permitan hacer un adecuado seguimiento y control de los proyectos en desarrollo. Este equipo ayudará a eliminar todos los problemas que se ocasionan hoy en día respecto a la falta de información, de las acciones mal tomadas, etc, por causa de la inexistencia de un eje central que coordine y guíe a los equipos en el desarrollo de los proyectos.

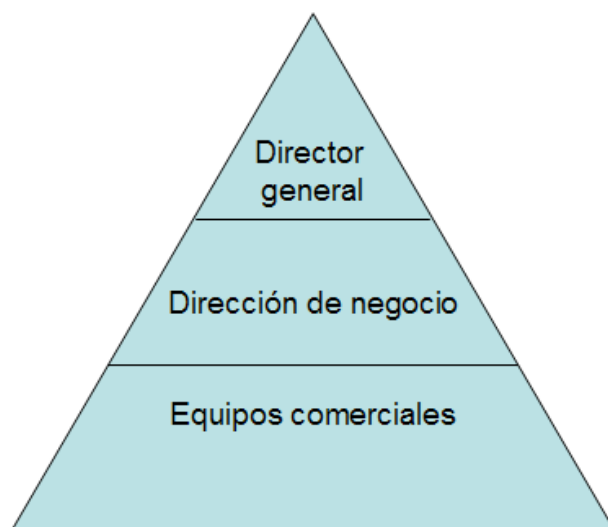
El objetivo de este equipo de dirección de negocios es obtener una visibilidad más amplia del avance de los proyectos en cada una de sus líneas, ya sea comercial, creativa y productiva. Esto permitirá a cada una de ellas □y, en definitiva, a la empresa□, mejorar y asegurar el cumplimiento de plazos, costos y alcances lo que permitirá lograr un mayor retorno de la inversión.

7.2.1 Constitución equipo de trabajo

Para poder tener un control de cada equipo comercial y a la vez de los departamentos internos dentro de la empresa y permitir obtener una coordinación central y segura de la cartera completa de proyectos, se creó una estructura que cuenta con un equipo de dirección de negocios central por medio de la cual se realizará el control de la gestión de forma íntegra y segura. Este equipo quedará bajo las directrices del director general, quien tomará el mando de las acciones estratégicas y desarrollo de nuevos proyectos.

Bajo el equipo de dirección de negocios quedarán los respectivos equipos comerciales, los cuales deberán responder a las necesidades y requerimientos de este. Para componer el equipo se definieron cinco cargos que actuarán de forma paralela conformando un equipo completo para el control de gestión, dirigidos por un director de negocios. A su vez, este equipo quedará alineado al departamento de recursos humanos con lo cual se podrá tener un mayor control de este y se obtendrá una mayor planificación y control de la demanda. Con ello el equipo de trabajo en la empresa quedaría de la siguiente manera:

Figura N° 5: Constitución equipo de trabajo.



Luego, tenemos la estructura de trabajo organizada en tres niveles por medio de los cuales se llegará a obtener un control directo y central del trabajo de cada equipo comercial como también de las áreas internas creativa, Internet y audiovisual. Los roles de cada nivel se presentan a continuación:

Director General.

La labor que debe cumplir el director general se caracteriza por tener un carácter estratégico y centrarse en la coordinación. El rol de este se basa en el estudio y creación de nuevos modelos de negocios para ofrecer a clientes. Las tareas respectivas son las siguientes:

- Desarrollo de nuevos negocios y definiciones estratégicas.

El director general debe entregar las directrices para los procesos de cada una de las áreas, realizando a la vez el desarrollo de nuevas estrategias y dirigiendo los pasos a seguir del equipo de dirección de negocios. Debe realizar el seguimiento de los informes y calendarios respectivos para tener una continuidad operacional sobre los proyectos.

- Control de gestión y análisis cuantitativo.

Debe tener el control del total de las cuentas que se llevan a diario en la empresa. Para ello debe contar con completa cercanía con cada uno de los clientes y conocer al detalle el análisis cuantitativo de los negocios.

- Seguimiento proyectos claves.

Debido a la importancia de algunos proyectos y el impacto que estos provocan en la organización, el director general debe participar en su selección, priorizar y controlar estos proyectos más claves. Para esto se encargará de llevar un control transversal que le permita tener el control de los temas más relevantes como la inversión, los costos y el impacto estratégico que tenga la plataforma o el evento propiamente tal.

- Mirada transversal.

El director general debe encargarse de la coordinación entre el equipo de dirección de negocios y las áreas internas de TANGO+BTL. Para conseguirlo debe tener completo conocimiento del balance de los recursos, el marco de las priorizaciones y la resolución de los problemas de no acuerdo entre las áreas.

Dirección de Negocios.

El rol del equipo de dirección de negocios tiene como punto principal la revisión y análisis de las nuevas iniciativas y se encargará de tomar los requerimientos y estudiar la factibilidad de tomarlos o rechazarlos. Además deberá realizar el seguimiento de los equipos comerciales y de cómo se encuentra cada uno en sus respectivas cuentas. Por último, deberá registrar los compromisos.

Para cumplir con estos objetivos la dirección de negocios quedará como el eje central de la organización para todo el desarrollo y la administración del plan de trabajo. Estará a cargo de aprobar las iniciativas y requerimientos realizados por los equipos comerciales, para lo cual deberá llevar un directo control del cruce oferta vs demanda. Para conseguir esto necesitará regentar las variables involucradas al momento de requerir un proyecto, ya sea los costos involucrados, los recursos necesarios, los compromisos, entre otros.

Debe tomar las decisiones en cuanto a la prioridad de cada proyecto e iniciativa y administrar los cambios que se van dando en cuanto a los alcances, costos y plazos. Por otro lado, el equipo de dirección de negocios se encargará de la aprobación de presupuestos y el análisis cuantitativo del negocio respondiendo siempre a los requerimientos del director general.

El equipo se encargará de llevar a cabo el seguimiento general de los proyectos, teniendo una completa gestión de toda la cartera. Para este seguimiento el equipo deberá llevar a cabo las siguientes actividades.

- revisar los planes de avance, costos y alcances y sus respectivos cumplimientos.

- Hacer un seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos con cliente, los cuales se desarrollarán de manera formal por medio del brief¹ establecido en un principio.
- Analizar y tomar las acciones pertinentes frente a los riesgos y desviaciones que enfrentan los proyectos en su comienzo y a lo largo del desarrollo.

Equipos comerciales.

El rol de los equipos comerciales se basa en un trabajo en equipo en el cual deberán llevar diariamente las cuentas de sus respectivos clientes, enfocados siempre en una atención personalizada con cada uno de ellos y respondiendo de la mejor manera frente a sus requerimientos del día a día.

Las tareas que debe desarrollar cada uno de los equipos comerciales son las siguientes:

- Llevar al día la cuenta con el cliente.
- Desarrollar evaluación de requerimiento y presentar informe a dirección de negocios. No aprobar requerimiento sin ser evaluado.
- Cumplir timing
- Desarrollar presupuesto
- Desarrollar un análisis de las ventas, facturaciones y márgenes de cada equipo respectivo.
- Mantener informado a dirección de negocios. Control de gestión de cada equipo será el link entre equipo y dirección de negocios.
- Acelerar Producción.

Teniendo constituida la estructura general de la organización se puede entrar a definir la composición del equipo de dirección de negocios, quiénes serán los participantes de este y cuáles serán los cargos y responsabilidades de cada uno de ellos, de manera de llegar a obtener una administración de los proyectos más eficiente en donde exista una correcta planificación y se puedan resolver las variantes con anticipación y por medio de una información detallada y actualizada al tiempo real.

Para un mayor detalle de los perfiles, se realizó una descripción de esto que se pueden ver en el anexo B.

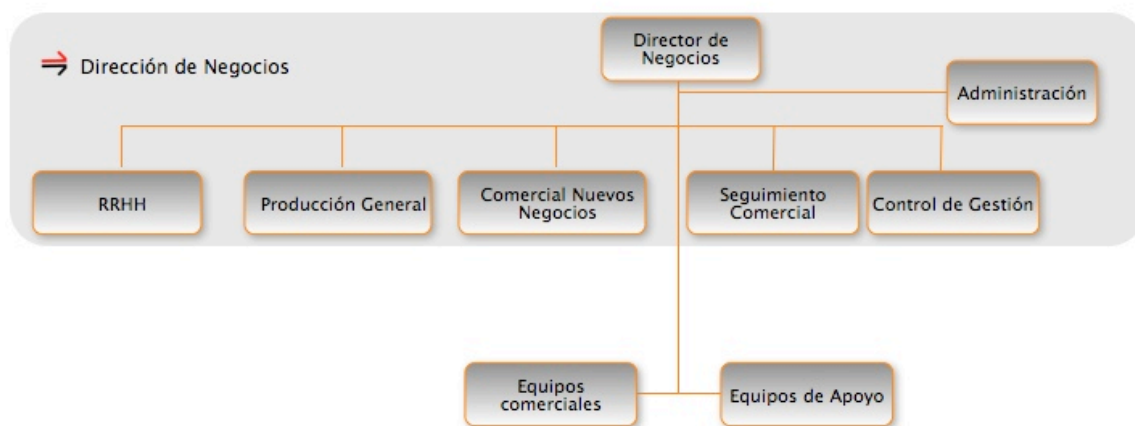
7.2.2 Composición equipo dirección de negocios

El equipo de dirección de negocios se conformará por el director de negocios, quien estará a la cabeza del equipo y será el responsable del correcto funcionamiento de este. El director de negocios contará con un equipo compuesto por un comercial nuevos negocios, un director de control gestión, una dirección general de producción y una ejecutiva de seguimiento comercial. Además se

¹ Brief: documento desarrollado en el punto 7.3.1 para la gestión de requerimientos.

contará con la dirección de recursos humanos y el equipo de administración. En la figura N° 5 se puede ver su organigrama

Figura N° 6: Organigrama equipo dirección de negocios



Comercial nuevos negocios.

El rol que debe cumplir este cargo es el análisis de los negocios que se desarrollan en TANGO+BTL y a los posibles negocios que surgen día a día por causa de los requerimientos de cada cliente. Para ello debe tener un completo control del timing de cada equipo y de las tareas que estos desarrollan para así tener el control y la información necesaria con el objeto de evaluar nuevos negocios.

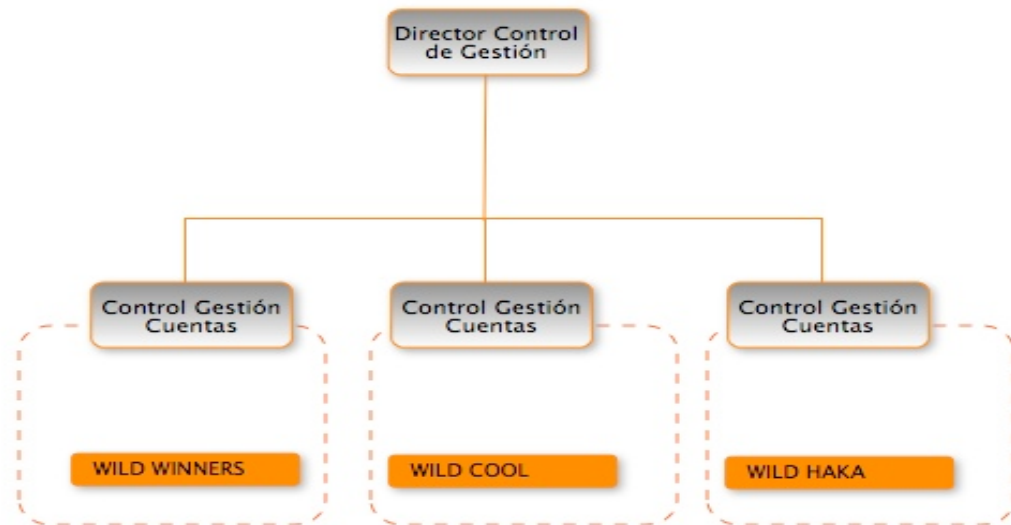
Debe encargarse de la búsqueda y desarrollo de nuevos negocios para la empresa, para ello debe llevar un completo control de las cuentas y tener una directa relación con las ejecutivas atención a clientes para poder decidir cuáles proyectos tomar y cuáles no, dependiendo de las cargas que estos tengan en el momento. Debe reportar a dirección de negocios.

Director control gestión.

Tendrá como tarea principal el control de gestión interno de la empresa, para el cual deberá llevar un completo análisis cuantitativo del negocio, el cual deberá llevar a diario estudiando a cada uno de los equipos y sus respectivas ventas. Estará a cargo de la evaluación de los presupuestos de cada equipo comercial y capacitar a control gestión cuentas de cada equipo para el desarrollo de estos. Por otro lado, se debe relacionar directamente con el departamento de

administración para el control de las rendiciones y cierres de cada proyecto, además del control de gestión que en conjunto puedan desarrollar para la optimización de los procesos. Reporta a director de negocios. En la figura N° 6 se puede ver su organigrama

Figura N° 7: Organigrama Control de Gestión



Ejecutiva seguimiento comercial

El rol de este cargo es principalmente hacer un seguimiento de todos los equipos comerciales para llevar un control de cómo estos van desarrollando sus proyectos. La idea de este control es que exista una persona que organice a estos equipos en cuanto a los requerimientos que van generando, con ello se podrá tener un dominio de lo que se está desarrollando y lo que se necesita realizar que ayudará a no cargar el trabajo a las áreas internas y a los propios equipos comerciales. Para ello el seguimiento comercial debe encargarse de la comunicación entre los equipos comerciales para que así ellos mismos tengan claridad de la carga de trabajo de sus pares.

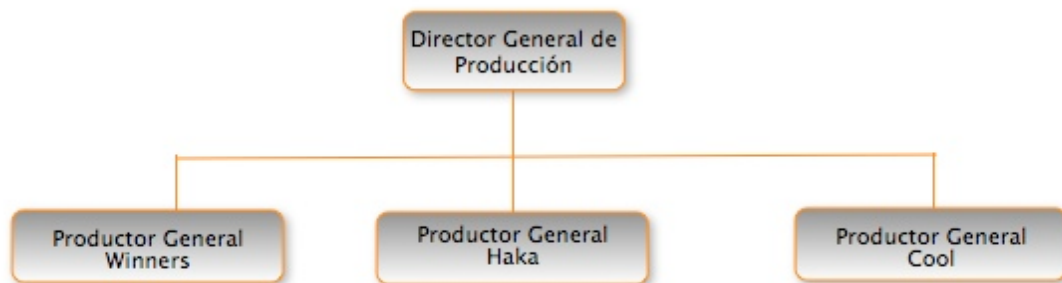
Por otro lado, debe encargarse de desarrollar los análisis cualitativos necesarios para la toma de decisiones por parte del director de negocios. Debe tener la claridad del calendario de cada equipo, con ello podrá abastecer al director de producción en cuanto a las fechas de todos los equipos comerciales y las áreas internas. Esto permitirá tener una completa visión de que es lo que está

en desarrollo y que hay a futuro en la agenda. Debe reportar a director de negocios.

Dirección general producción.

Esta persona tiene el rol de actuar como acelerador de producción. Estará a cargo de llevar el control y la coordinación de los tres equipos de producción tomando el cargo de director de producción, entregando las directrices a los equipos para todo el desarrollo de preproducción y las producciones propiamente tal. Debe reportar a director de negocios. En la figura N° 8 se puede ver su organigrama.

Figura N° 8: Organigrama Dirección de Producción



En esta misma línea de dirección de negocios se encontrará el área de recursos humanos y administración. Con ello el director de negocios podrá obtener también un completo control de los recursos, sus necesidades y también del control de gestión en cuanto a los cumplimientos de producción con administración. Las acciones que debe tomar recursos humanos se presenta a continuación.

Área de recursos humanos.

El rol del área de recursos humanos se caracteriza por la evaluación del recurso humano, debe encargarse de la planificación del recurso humano y de la búsqueda de personal para los requerimientos del director de negocios.

Por otro lado, el área de recursos humanos se encargará de la realización de capacitaciones internas para cada uno de los equipos con el objeto de que estos tengan el conocimiento de todo lo necesario para el desarrollo de las tareas. También debe encargarse de la inducción de los recursos que van entrando a la empresa entregándoles una guía de los procesos que deben cumplir y de las tareas que debe realizar.

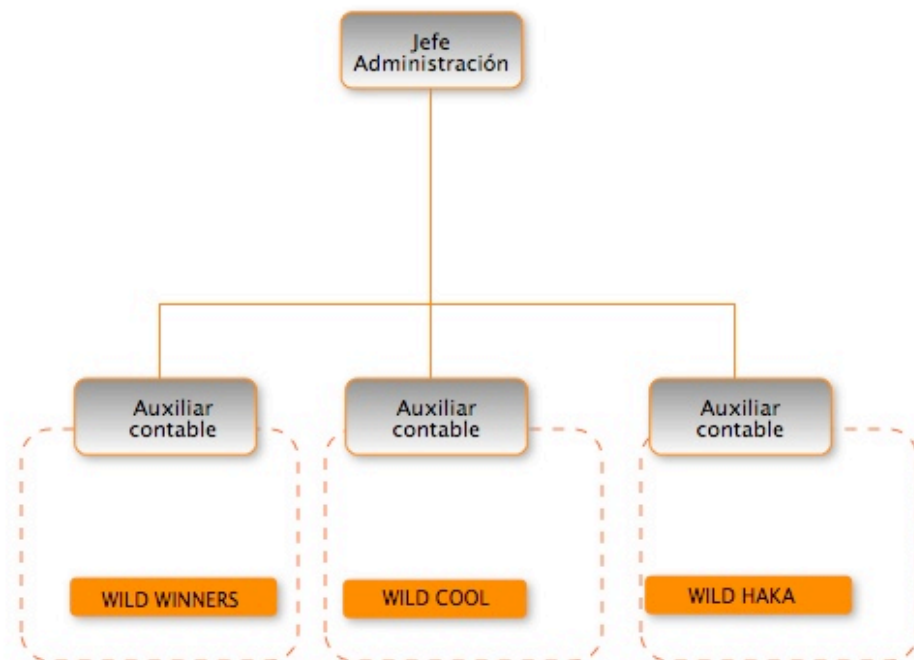
Se encargará de la administración de los recursos operativos para el total de los equipos, debe cumplir con responder cada uno de los requerimientos que día a día los recursos implican en cuanto a todo el material necesario para el desarrollo de las tareas. Junto a ello también esta área debe velar por el orden de la oficina y que esta sea un espacio cómodo y agradable para que los recursos puedan realizar sus tareas cómodamente. También debe preocuparse de la gestión de calidad dentro de la empresa y de realizar un análisis cualitativo de los equipos comerciales e internos.

Por último, se encargará del desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial. Este es un tema muy importante dentro de toda empresa que no debe quedar fuera de las tareas de esta, por lo que el área de recursos humanos deberá llevar el control de esto creando iniciativas sociales y encargarse de que cada integrante en la empresa tome a conciencia el tema. Debe reportar a dirección de negocios.

Administración

Esta área es la que une a la empresa con el grupo y es la encargada de llevar todos los papeles y requerimientos administrativos como presupuestos, platas a rendir, pago a proveedores, control de dineros y cuadratura de las actividades que se desarrollan en producción. Esta área depende directamente de finanzas. En la figura N° 9 se puede ver su organigrama

Figura N° 9: Organigrama Dirección de Administración



7.2.3 Contenido agenda mesa dirección de negocios.

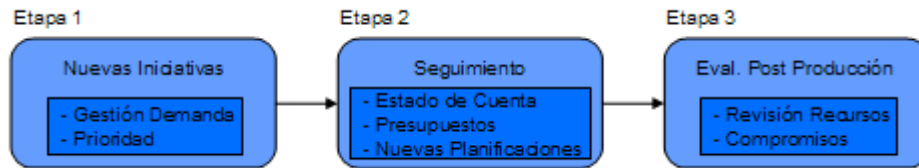
Dentro de la estructura de este equipo de trabajo para la agencia, es importante definir el contenido de la mesa de dirección de negocios, quienes representarán el centro de las operaciones en la gestión. Por medio de este equipo se llevará a cabo el control directo de todos los proyectos, sus avances, presupuestos y directrices comerciales.

Para que esta operación se realice de una manera segura y periódica, se definió los principales puntos que organizarán la agenda de la dirección. Estas variantes son las que darán un orden a la periodicidad de las reuniones para el seguimiento de la cartera. Los puntos para tener en cuenta son los siguientes:

- inicio
- día reunión
- hora reunión
- lugar
- periodicidad
- citatorio
- duración reunión
- secretario de la mesa
- antecedentes

El contenido de la agenda de esta mesa de dirección estará compuesto por tres etapas, las cuales serán guiadas por el director general.

Figura N° 10: Agenda mesa de trabajo



- Nuevas Inicativas

En esta primera etapa la mesa debe revisar los requerimientos por parte de los clientes, tanto antiguos como nuevos, y realizar un estudio de estos para definir la importancia de cada uno y la relevancia que cada cual le dará a la estrategia de la empresa. Para ello se necesita que en esta primera etapa se realice un análisis exhaustivo de la demanda que involucra cada una de estas iniciativas, para así llevar un control tanto de los recursos destinados a cada una de ellas como los recursos disponibles en el equipo.

En esta primera etapa también se llevará un análisis de la prioridad de cada requerimiento, lo cual permitirá llevar un ranking de los proyectos que posibilitará dirigir los esfuerzos a los negocios de mayor importancia.

- Seguimiento

En esta segunda etapa de la agenda la mesa realizará el seguimiento de todos los proyectos en cartera, fijará las fechas de entrega y revisará los compromisos de cada equipo comercial e interno. Se revisarán los avances en cuanto a presentaciones a cliente, presupuestos, facturaciones y cierres de cada uno de los proyectos. Con ello se podrá tener un control proactivo en cuanto a los riesgos, el status de los avances y las diferencias que se van produciendo a lo largo del desarrollo en cuanto a la planificación inicial. Con ello también se deben desarrollar las nuevas planificaciones frente a estas diferencias.

- Evaluación Post Producción.

Como tercera parte de esta agenda la mesa deberá realizar una evaluación de cada proyecto desarrollado y sus compromisos, revisando cada una de las variables y que variaciones se produjo en cada una de ellas, se deberá analizar si lo que se vendió a cliente es realmente lo que se produjo en el evento. Para ello se creará un blog online² para que así estos análisis los pueda observar cada uno de los integrantes de la empresa de manera de poder ir mejorando día a día en el desarrollo de los proyectos.

² Ver anexo C

Luego, teniendo definido el equipo de trabajo para la empresa □ con una dirección de negocios estructurada, formal y centralizada en donde existe un control directo de los equipos comerciales e internos□, se logrará que la dirección general pueda tomar un carácter mas estratégico dirigido a los nuevos negocios que el mercado va presentando, en vez de estar a cargo de solucionar los problemas que día a día se presentan. Todo esto llevará a lograr un mayor retorno de la inversión y a disminuir los cambios en cuanto a costos, alcances, tiempos y compromisos por parte de los equipos.

7.3. Rediseño de los procesos y prácticas de trabajo

Para cautelar los problemas que se viven hoy en día en la agencia en cuanto a las dificultades que se presentan en el equipo de producción por una mala negociación del equipo comercial, o por un requerimiento mal estructurado, se rediseñaron los procesos y prácticas de trabajo de toda la línea del negocio desde que llega un requerimiento a la empresa hasta que se desarrolla el evento. Con ello la dirección podrá llevar los proyectos bien documentados, en donde tenga la visión del estado de estos y pueda tomar las acciones correctivas.

Para poder definir los pasos necesarios hacia una correcta administración de los proyectos □ desde que el equipo comercial toma un requerimiento hasta que el equipo de producción lo realiza□, se requiere definir antes que todo el proceso general de desarrollo de los proyectos. Este proceso macro cuenta con una primera etapa en donde se realiza la gestión de los requerimientos, luego pasa a una segunda etapa que pertenece al seguimiento y control de los proyectos en donde se estudiaron los procesos requeridos para un complejo control sobre el avance y estado de los proyectos. Como tercera etapa se encuentra la evaluación postproducción en donde se formaron los procesos requeridos para hacer la evaluación del trabajo realizado y su análisis tanto cuantitativo como cualitativo, en donde todo el equipo forme parte de esta evaluación.

7.3.1 Gestión de Requerimientos

Para tener una correcta administración de los requisitos que cada iniciativa presenta y poder identificar cada uno de los elementos del proyecto y sus componentes e identificar las consistencias de estas iniciativas se deben declarar los objetivos iniciales del proyecto para no desviarse en el camino.

El objetivo principal de esta parte del proceso es reconocer a cabalidad todos los requisitos del proyecto, tanto técnicos como no técnicos. Estos deben ser revisado con la fuente de los mismos y con las personas que se harán cargo del desarrollo del proyecto, se debe definir lo que se va a realizar, precisar la rentabilidad del proyecto, establecer los compromisos, los timings, y sus formas de medición.

Para cumplir estos objetivos es que se desarrolló el proceso de gestión de requerimientos adecuado para que la dirección de negocios pueda con claridad, de forma rápida y eficiente estudiar las iniciativas presentadas por cliente. Con la construcción de este proceso se obtuvo un documento específico para la toma de requerimiento dentro de la agencia llamado Brief. Con todo esto se llegará a obtener una gestión de requerimientos estructurada y formal para los equipos, los cuales deberán realizar esta tarea de una sola manera y no como lo estime cada ejecutiva o productor en su momento.

Comenzando a explicar el proceso, se observa que el requerimiento llega por parte de cliente, el cual día a día presenta una serie de requerimientos dependiendo de cual sea el motivo, esta presentación de iniciativa por parte de cliente es acogida por la ejecutiva atención cliente, quien debe tomar el requerimiento y realizar un análisis cuantitativo y cualitativo para presentar iniciativa a dirección de negocios. Esta debe ser presentada por medio de un documento que incluya un breve resumen de la iniciativa presentada, los objetivos perseguidos, los beneficios que traerá la propuesta, la inversión estimada para el desarrollo del proyecto y la duración de este.

Luego la ejecutiva atención cliente traspasa la información a dirección de negocios quien deberá evaluar si tomar o no el requerimiento para luego entregar la resolución.

Si dirección de negocios decide tomar el requerimiento, el equipo comercial debe comenzar a construir el brief, documento formal y estructurado para realizar el requerimiento a las áreas internas de la agencia (creativos, Internet, audiovisual). Este debe construirse en un lenguaje de alto nivel en términos del negocio. El tiempo que demore esta construcción dependerá de la envergadura del proyecto y la información de este debe ser concreta, precisa y estar alineada con los objetivos presentados por cliente.

El Brief de requerimiento para presentar a las áreas internas debe incluir los siguientes puntos³.

▪ Encabezado:

En el encabezado del brief se encuentran los datos necesarios para que las áreas internas se interioricen con una vista rápida de qué se está hablando. Este tiene los siguientes puntos:

- Cliente: cliente al cual pertenece el requerimiento.
- Tipo de solicitud: qué tipo de requerimiento es el que se está solicitando (si es una activación, una convención, una gira, una plataforma, etc).

³ El detalle del brief de requerimiento se puede observar en el anexo A

- Fecha requerimiento: fecha en que se presenta el brief.
- Fecha del evento: fecha estipulada para el evento.
- Presupuesto estimado: una estimación de cuanto es el valor del evento.

- Brief Comercial

Sección donde se especifica cual es el equipo comercial encargado de la iniciativa. Los puntos son:

- Equipo comercial: equipo comercial que desarrolla el brief.
- Dirección de negocios:

- Brief Creativos

Aquí es donde se especifica el detalle de la iniciativa: qué es lo que se quiere realizar, cuáles son los objetivos y cuál es el concepto al cual se quiere llegar con el proyecto. En esta sección se debe especificar lo siguiente:

- Evento o activación de referencia:
- Número de asistentes:
- Extras, Invitaciones, regalos, etc.:
- Qué trabajo se requiere:
- Antecedentes comunicacionales:
- Objetivos de marketing:
- Dirección comunicacional (GO)
- Convencionalismos de la categoría:
- Qué mensaje se debe transmitir:
- Campañas actuales de (ATL, slogan, etc.):
- Especificaciones, detalles, ideas:
- Creativos encargados propuesta:
- Observaciones:

- Brief audiovisual

Se deben especificar las características que debe tener el trabajo por parte del área audiovisual, las herramientas que debe utilizar, que elementos deben incluir, etc.

- Tipo de requerimiento: se debe especificar que es lo que se requiere, el tipo de video que se necesita para llegar al objetivo planteado, los tipos de video que pueden requerir son un video institucional, video resumen, video producto o video contextualización.
- Elementos gráficos extras: también es necesario especificar cuáles son los elementos gráficos que se deban incluir en el trabajo, estos pueden ser flash, animaciones, transiciones u otros.

- Duración del video: se debe especificar la duración que se requiere para el video.
- Especificaciones del trabajo: se deben archivar todas las especificaciones que traerá consigo el trabajo, estas pueden ser una grabación, locución o imágenes de archivo u otros.
- Qué trabajo se requiere: se debe especificar al detalle de qué es lo que se requiere, cuál es el concepto al cual se está atacando.
- Objetivos comunicacionales: se deben presentar los objetivos de comunicación que debe tener el trabajo.
- Observaciones: se deben indicar todas las observaciones pertinentes para el desarrollo del trabajo con el objetivo de que no quede ninguna duda de que se quiere lograr para que los resultados no se alejen del objetivo.

- Brief Internet

Si es necesario un requerimiento por el área multimedia, se debe crear un detalle de los puntos a solicitar. Estos se resumen en lo siguiente:

- Sitio Web: se debe especificar el detalle de lo que se necesita en cuanto al sitio que se desea crear. Si se requiere un portal, una comunidad, un sitio corporativo, etc.
- Campaña publicitaria online: si es que existe alguna
- Sitios de referencia: se deben nombrar los sitios que ayuden a obtener una visión del requerimiento planteado.
- Quién realiza la propuesta gráfica:
- Existe alguna referencia gráfica (adjuntar):
- Qué se espera por parte del usuario:
- Quién proveerá el contenido:
- Existe alguna plataforma predeterminada:
- Existe alguna restricción tecnológica:
- Ritmo de actualización del sitio:
- Contenido considerado (home, noticias, productos, etc.)
- Observaciones:

Luego, con esto se cuenta con un documento que registra la gestión de requerimientos completa por parte de los equipos comerciales, por medio de este brief los equipos podrán seguir de manera formal el desarrollo de lo proyectos y se terminará con los requerimientos a modo de pasillo que hoy en día existen en la agencia.

Este brief que desarrollan los equipos comerciales lo debe analizar la dirección de negocios y dar el visto bueno para poder traspasarlo a las áreas internas que se vayan a involucrar en el proyecto. Este paso del proceso será el último dentro del proceso de gestión de requerimientos, lo que da el inicio a la segunda etapa en el proceso general que es el seguimiento y control del proyecto y su desarrollo.

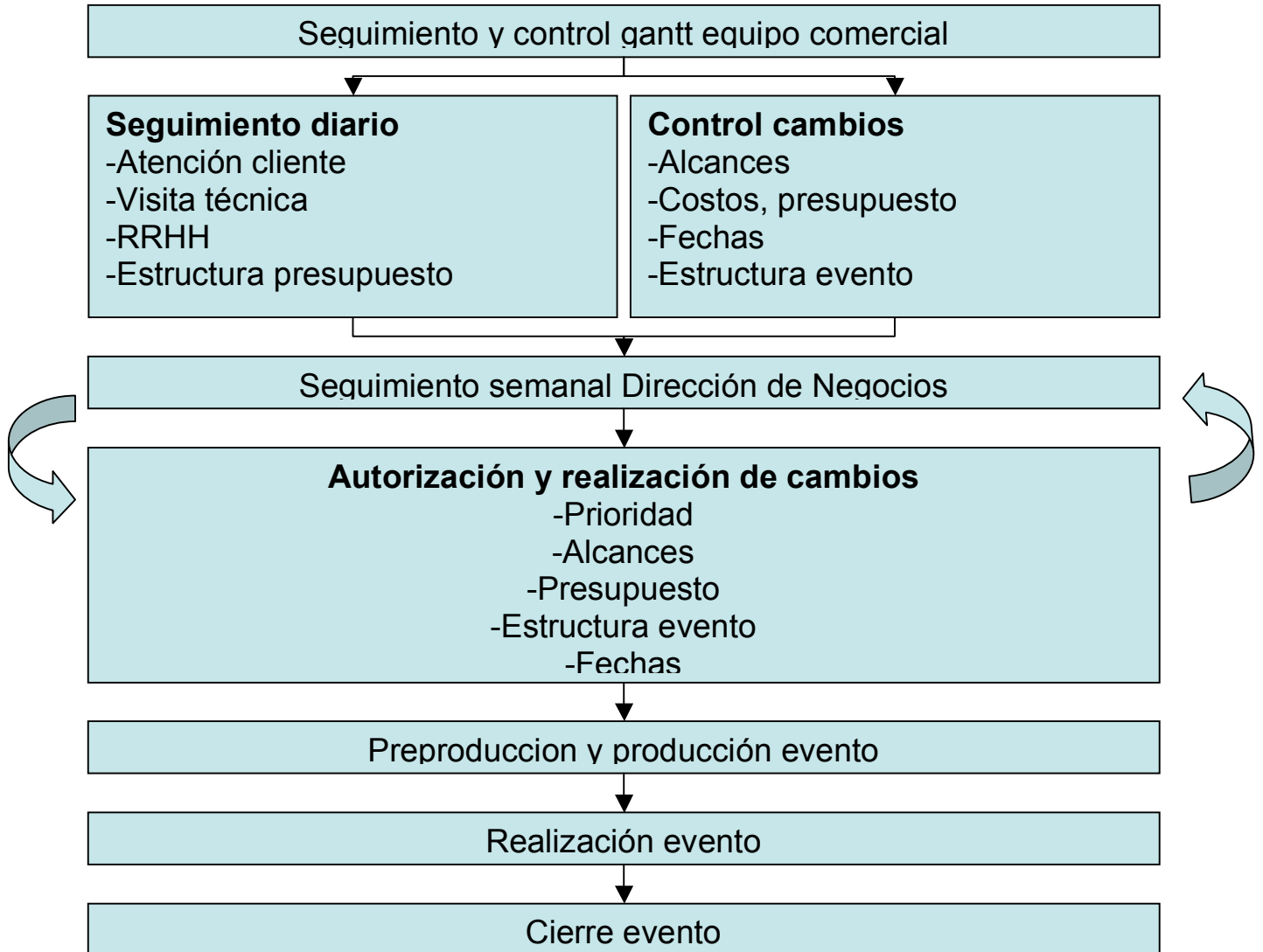
Este proceso de gestión de requerimientos proveerá la base para ejecutar y controlar los pasos y actividades que las áreas internas junto al equipo de producción desarrollarán para cumplir con los compromisos establecidos. Al mismo tiempo involucra desarrollar un plan con tiempos establecidos, teniendo en cuenta la interacción con todos los participantes, obtener los compromisos del plan y manejarlo a lo largo del proyecto.

7.3.2 Seguimiento y Control de los Proyectos

El objetivo principal del seguimiento y control de los proyectos en desarrollo dentro de la agencia es otorgarle toda la información necesaria a los participantes del proyecto y a la dirección, esto permitirá tomar las acciones adecuadas cuando los proyectos sufren cambios y se desvían del plan inicial.

Para que este seguimiento se realice de manera rápida y segura es que se desarrolla anteriormente la planificación del proyecto en la etapa de gestión de requerimientos, en donde se estipulen las fechas, los timings, los compromisos y los objetivos claros de este, ello forma una base fuerte para que después no aparezcan problemas innecesarios. El progreso del trabajo se determinará comparando el trabajo real, analizando los recursos que se están utilizando y los tiempos utilizados, con el plan inicial de trabajo que se planteó desde un principio. Cuando el trabajo se desvía mucho del plan inicial es importante que esa variante se detecte lo antes posible para que el problema afecte en menor grado al desarrollo del proyecto, para esto se definen los procesos y tareas principales para la dirección de negocios y su agenda con los equipos comerciales con el fin de que en conjunto puedan responder a las desviaciones de la manera mas eficiente posible. En la siguiente figura se muestra el diseño del proceso de seguimiento y control de los proyectos dentro de la agencia.

Figura N° 11: Proceso de seguimiento y control de los proyectos.



Se observa que la ejecutiva atención a cliente, con la ayuda de su equipo comercial, estará a cargo de llevar un control macro de la carta gantt del proyecto, del avance y compromisos por parte de las áreas creativas, Internet, audiovi y posterior desarrollo de preproducción. A la vez en esta parte del proceso el equipo comercial debe ir revisando y comparando el cronograma de avances con la planificación inicial.

Para ello el equipo comercial deberá hacer un seguimiento día a día de los proyectos en desarrollo. El resultado de este seguimiento diario será la entrega de un informe llamado informe EAC (ejecutiva atención cliente) que deberá desarrollar

la ejecutiva a lo largo de la semana y que presentará a dirección de negocios (seguimiento comercial) en la reunión semanal explicada en el siguiente paso del proceso de seguimiento. Este informe deberá incluir las actividades desarrolladas y las que están por desarrollar, con sus respectivos presupuestos, riesgos, historial y compromisos. Este seguimiento quedará documentado en una ficha de proyecto la cual utilizará la dirección de negocios para los respectivos análisis.

Por otro lado, en la misma línea de este seguimiento diario el equipo comercial deberá controlar todos los cambios que el proyecto va presentando en el camino. Estas variantes principalmente aparecen por cambios en el requerimiento por parte de cliente y cada uno de ellos involucra un cambio en toda la cadena de producción, desde el trabajo en las áreas internas y el control del presupuesto hasta la producción misma. Estos cambios pueden ser cambios en el alcance, en los costos, en la planificación, los recursos y la estructura del evento. Este seguimiento de los cambios debe ser informado a dirección de negocio por medio del informe EAC para que así estos puedan tomar las directrices de tales cambios con su respectivo análisis.

El siguiente paso en el proceso de seguimiento y control de los proyectos es la reunión semanal que tendrá el equipo comercial con el equipo de dirección de negocios. En esta parte del proceso el equipo comercial deberá entregar el informe EAC por medio de la ejecutiva atención cliente y dar conocimiento de los avances de cada uno de los proyectos que el equipo desarrolla. A la vez, en esta reunión deberán estar presente los directores de cada una de las áreas internas las cuales también deberán presentar los avances y compromisos que van adquiriendo para proveer a los equipos comerciales.

Luego se observa que la siguiente tarea en el proceso es la autorización de los cambios por parte de dirección de negocios, quienes deberán dar las directrices de cómo realizar los cambios requeridos para cada proyecto, estos deben informar la prioridad de cada uno de estos cambios. La autorización de los cambios se dará directamente en la reunión o en un tiempo estipulado por la dirección dependiendo de la envergadura que involucre el cambio. Este proceso es rotatorio ya que cada proyecto sufre cambios día a día a lo largo de su desarrollo y a medida que estos ocurren los equipos deben estar atentos a ello y realizar el seguimiento pertinente ya que un cambio en un ítem del proyecto puede afectar a otros, para lo cual se necesita que los equipos controlen directamente estos cambios y sus respectivos efectos periódicamente.

El paso siguiente del proceso, cuando la estructura del proyecto ya está definida, y se tienen todos los datos con detalle de cada uno de los ítems del proyecto, se pasa a activar el presupuesto del evento y comienza a trabajar el equipo de producción. Es aquí donde comienza el proceso de preproducción del evento realizando todo lo necesario para tener una buena producción.

El siguiente paso del proceso pertenece a la realización del evento, en donde el equipo de producción se encarga de que el evento se realice de la forma

requerida a la perfección. En esta parte del proceso ejecutiva atención cliente deberá estar con cliente a la espera de todo lo que este requiera a lo largo del evento.

Finalmente se tiene el cierre del evento. La realización del cierre estará a cargo de la persona asignada para el control de gestión del equipo comercial, el cual deberá en un tiempo de no más de dos días cerrar el evento junto al productor del evento y junto a la persona asignada al equipo perteneciente al departamento de administración. La duración del cierre dependerá de la envergadura del evento pero este no debe durar más de una hora.

7.3.3 Evaluación postproducción

En los puntos anteriores se definieron los procesos necesarios para obtener una línea estructurada y formalizada para la administración y gestión de los proyectos de la agencia. Estos procesos han sido estructurados tomando las líneas que indican las mejores prácticas presentadas por las metodologías planteadas en un inicio.

Haciendo un estudio exhaustivo de las mejores prácticas para el control de los proyectos de la agencia y sus procesos, se definió una nueva y estructurada gestión de requerimientos para todo el proceso de toma de iniciativas por parte de los equipos comerciales como también el completo y formal seguimiento del proceso que abarca cada uno de los proyectos dentro de la agencia. Por otro lado, se definió la estructura única y formal del equipo de trabajo en la empresa, en donde se constituyó un equipo de dirección de negocios con miras a un mayor análisis y profesionalismo para la agencia. Estos procesos de control integran las áreas de conocimiento de la administración de proyectos más importantes para la agencia según los modelos conceptuales estudiados. Con ello el nuevo equipo de dirección de negocios podrá llevar un análisis completo y detallado de cada uno de los proyectos de la agencia.

Con la estructuración completa de este equipo de trabajo y la definición de cada una de sus tareas y procesos se logró llegar a un diseño de organización completo en donde cada equipo tiene sus responsabilidades asignadas y controladas, las cuales se regirán por un proceso formal. Luego, para que esta organización del trabajo y la definición de los procesos de control puedan llevarse a cabo de la manera de obtener la información necesaria para un correcto análisis de los diferentes factores e indicadores mas importantes para la agencia, se definió una tercera etapa llamada evaluación postproducción, en la cual se detalla el proceso y los análisis mas importantes para el estudio del negocio en la empresa. Con este estudio se podrá llegar a cumplir con los estándares de calidad necesarios para una administración eficaz y óptima por parte de la dirección de negocios.

La evaluación postproducción comienza cuando se ha cerrado el evento y se puede pasar al siguiente paso, en donde se presente el proyecto terminado y sus resultados, con todos los cambios y desviaciones que se produjeron respecto a la planificación deseada en sus inicios, y todos los esfuerzos destinados en su desarrollo. Esta evaluación permitirá obtener la información necesaria para que la dirección de negocios pueda actuar de la manera correcta frente a los posibles cambios que se presenten. También tiene como objetivo medir los compromisos de cada equipo comercial y como cada uno de estos está rentabilizando el negocio, se podrá hacer un estudio de comparación entre los equipos y sus participaciones en el total de las ventas de la agencia. Por otro lado permitirá también estudiar el comportamiento de los clientes y como el negocio con cada uno de ellos evoluciona.

El proceso de evaluación estará a cargo del analista control gestión que se definió dentro del equipo de dirección de negocios, el cual por medio de las cifras entregadas por el equipo de administración en conjunto con los estudios realizados por cada uno de los controles de gestión de cada equipo comercial podrá realizar los estudios necesarios que le permitirán analizar las ventas y compararlas con respecto a las metas planteadas en un inicio, como también comparar a los equipos comerciales y observar como estos se desarrollan en sus negocios. Esto aprovisionará a la agencia resultados duros con los cuales se podrá tomar las acciones necesarias para llegar a rentabilizar más el negocio y a tener un mayor retorno en la inversión y en la utilización de los recursos.

Todo lo anterior lleva a un análisis cuantitativo de la agencia. Para crear un análisis cualitativo de cómo se comportan los equipos tanto comerciales como de producción, se ha desarrollado en el área de Internet un blog⁴ de evaluación en el cual cada una de las personas que trabajan en la agencia puedan dar sus comentarios, conclusiones, críticas y evaluación del evento realizado, lo que se podrá visualizar por toda la agencia para lograr un espacio de discusión y evaluación colectiva de todos los detalles del evento. Esto permitirá a la agencia avanzar y mejorar día a día por la entrega de un mejor servicio al cliente.

Para tener una visión más gráfica del proceso por el cual se relacionarán los equipos comerciales, la dirección de negocios y las áreas internas en el desarrollo de los requerimientos para cada proyecto se presenta la siguiente figura N° 12:

⁴ Ver anexo C

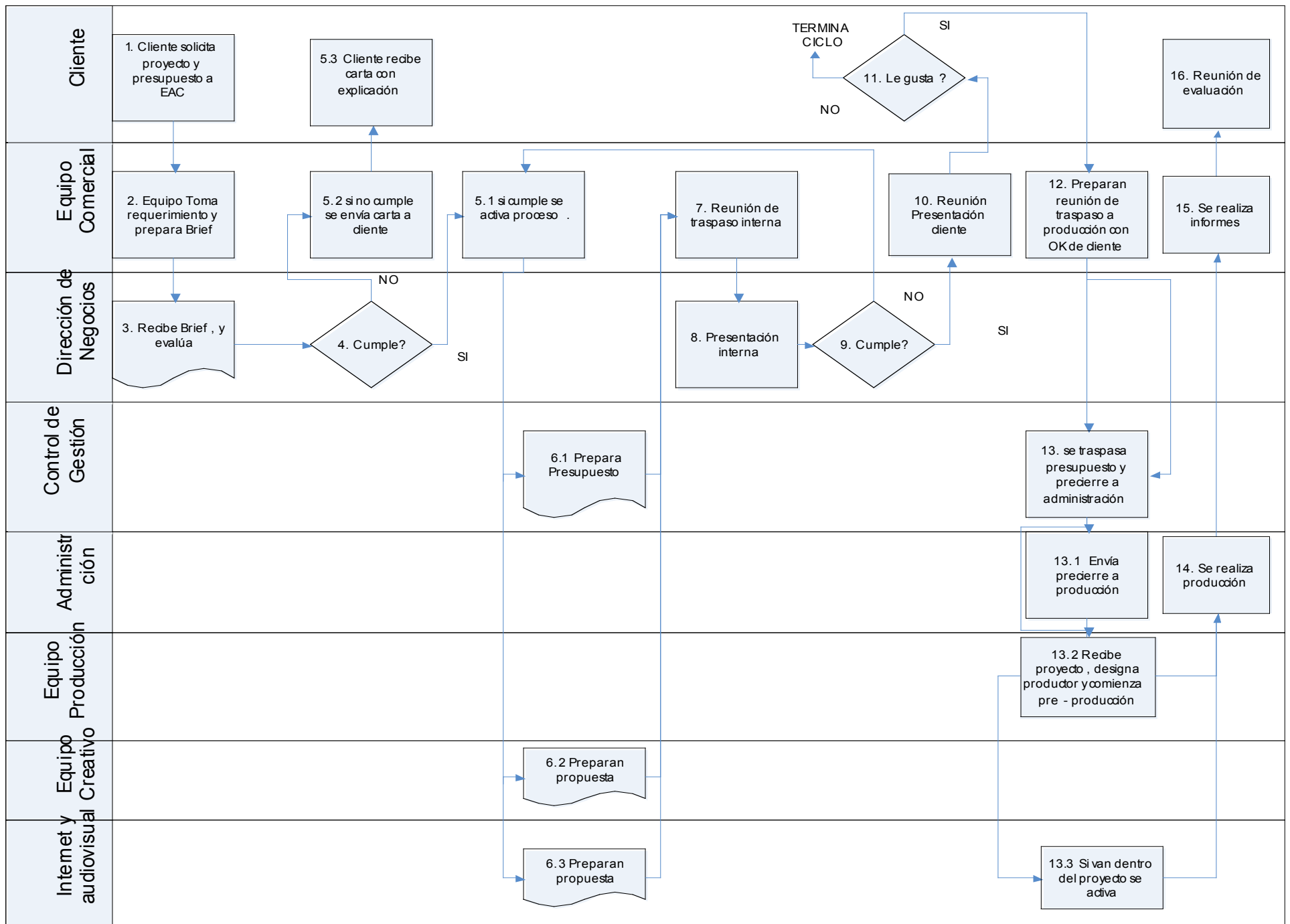


Figura N° 12: Diagrama del flujo del rediseño

7.4. Evaluación y Definición de una herramienta web para el seguimiento y control de los proyectos.

Se observa que a lo largo del trabajo se han rediseñado y estructurado los equipos, procesos y prácticas de trabajo que se deben llevar a cabo para el desarrollo completo de los proyectos alineados con un control y seguimiento a partir de una gestión completa basada en las mejores prácticas. También se definieron los reportes requeridos para gestionar los proyectos, los cuales serán revisados regularmente por el equipo de negocios, encargado de identificar las diferencias significativas que estos tienen con la planificación inicial indicada en el brief de requerimiento establecido. Ahora, para que esto funcione de la manera correcta, es necesaria la definición de una herramienta especializada para la administración de los proyectos de la agencia, capaz de alimentar al equipo de negocios con los reportes requeridos.

7.4.1 Estudio de los requerimientos para la definición de la herramienta.

Antes de comenzar a definir la herramienta y sus características para la administración de los proyectos dentro de la gerencia, es necesario realizar un estudio de los requerimientos que se necesitan para definir esta.

La herramienta debe contar con un grupo de procesos alineados a los procedimientos creados en los puntos anteriores, los cuales ayudarán a recoger, integrar y diseminar las salidas de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos. Con esto se tendrá un soporte a todos los aspectos del proyecto desde su inicio hasta su finalización.

Este grupo de procesos controladores debe contar por un lado con el apoyo online de la creación de los proyectos, en donde se definan todos sus procesos, requerimientos y disponibilidad de recursos. Por otro lado debe contar con el apoyo de reportes para el seguimiento y control del desarrollo de los proyectos. Es necesario que la herramienta cuente con un tablero de control el cual entregue los datos más importantes de cada proyecto, en qué se encuentra cada uno de ellos y cómo se comporta cada uno en cuanto a sus recursos, planificaciones, cambios, costos, etc.

Luego, estudiando las áreas de conocimiento de la administración de proyectos más relevantes para la agencia, se determinó que los requerimientos necesarios para la herramienta a definir son los siguientes:

7.4.1.1 Administración de las propuestas (alcance)

Se requiere que la herramienta cuente con un sistema de reportes de desempeño y ejecución de las actividades realizadas en el desarrollo de los proyectos, desde que estos se inician en el proceso comercial hasta la postproducción. Esto ayudará a observar las varianzas que se van produciendo en el alcance y se podrá decidir si la varianza requiere de acción correctiva o no. Los reportes deben coleccionar y diseminar información de desempeño sobre como se van utilizando los recursos para cumplir los objetivos, deben existir entre ellos reportes del status del proyecto que indique cómo se encuentra el proyecto en ese momento y también deben contener reportes de progreso, esto para saber que es lo que está hecho y qué es lo que falta por hacer.

También es necesario que la herramienta cuente con un historial de las causales de cambio y los razonamientos detrás de las acciones correctivas tomadas, para que la información quede guardada dentro de la base de datos histórica, lo que permitirá responder a los posibles futuros problemas en el mismo u otro proyecto a desarrollar.

7.4.1.2 Administración de costos

Uno de los puntos más importantes para la gestión de la agencia es el control de los costos, el sistema debe incluir un área que permita monitorear el desempeño de estos. Para ello la herramienta debe incluir un proceso que permita ingresar □y a la vez visualizar□, el presupuesto original de cada proyecto, los detalles de cómo se distribuye este, y los detalles de cómo se utilizó. Con esto se podrá obtener reportes que suministren información acerca del desempeño de los costos y cómo se estructura el presupuesto, qué parte de este ya está empleado y cuánto falta por consumir.

La importancia de estos reportes es que alertan a la dirección de negocios de posibles cambios en el futuro cuando los recursos no se han empleado de la manera correcta. Adicionalmente se requiere que estos cambios sean documentados para que formen parte de la base de datos histórica de presupuestos.

Por otra parte la administración de costos se relaciona directamente con la administración de recursos humanos, ya que los costos que involucran los recursos son una parte importante del presupuesto del proyecto. Los requerimientos para esto se verán detalladamente en la administración de los recursos humanos del proyecto.

7.4.1.3 Administración de los recursos humanos

La planeación de recursos involucra determinar qué recursos □y cuántos de ellos□, se deberán contabilizar para cada uno de los eventos en cartera. Para poder hacer un uso efectivo de los recursos humanos involucrados en cada proyecto, se requiere que el sistema sea capaz de llevar un control directo de ellos, con sus respectivos perfiles, dependencias, y características. Con esto, es necesario que el sistema sea capaz de determinar qué recursos son posibles candidatos para un evento en particular, si tiene tiempo para dedicarle al proyecto, y cuál sería el costo involucrado por su uso.

Para obtener la información de los recursos es necesario que la herramienta cuente con un proceso de ingreso de los recursos a los eventos en el cual se especifique las características principales del recurso, el tiempo que dedicará al proyecto, indicando las fechas de inicio y fin de su participación y el perfil del recurso, ya que según estas características será posible obtener los costos que se incurrirán por cada uno.

Es necesario un reporte de desempeño de los recursos en donde se pueda observar información acerca del tiempo de asignación de cada uno de ellos, cuáles son los proyectos a los cuáles están asignados y cuál es su disponibilidad para otros eventos.

Las características, responsabilidades, roles, etc., de los recursos humanos varían a lo largo del tiempo, por esto es necesario que el sistema permita realizar cambios a estas variables para poder ir actualizando este a medida que los cambios se produzcan.

Finalmente se requiere que la herramienta cuente con un historial de los recursos y sus actividades realizadas para así poder adquirir información acerca de las experiencias que han tenido: cuál ha sido su desempeño en las diferentes actividades, con quién han trabajado en conjunto, cómo lo han hecho como equipo, etc.

7.4.1.4 Administración del tiempo

Para la administración del tiempo, es de carácter esencial que la herramienta cuente con un espacio en donde se pueda definir, identificar y documentar las actividades que se desarrollarán en el proyecto, con sus fechas respectivas de inicio y fin, de manera que se puedan producir las entregas principales del proyecto en los tiempos establecidos.

Se debe crear una lista de las actividades generales que conlleva el proceso de desarrollo de los proyectos en la agencia y una composición de las tareas específicas de cada una de estas actividades. Con ello se podrá tener las fechas específicas de término de cada actividad y se podrá controlar los timing y las entregas comprometidas.

El sistema debe contar con un control de cambios para identificar y documentar los cambios de fecha que van produciéndose a lo largo del proyecto en cada fase. Con este control se podrá ir actualizando las fechas de la secuencia de actividades. Es necesaria la muestra de estos cambios en la planificación ya que con ello se logra un seguimiento de las fechas programadas versus las reales, lo que permitirá pronosticar los efectos de los cambios de la programación. Se requiere también que por medio de la herramienta se ingrese las acciones correctivas frente a los cambios de programación.

Es necesario un reporte histórico de los cambios que se van produciendo en cada proyecto, esto permitirá programar de una mejor manera los futuros proyectos.

7.4.2 Definición y estructura de la herramienta

Para definir la estructura de la herramienta para la administración y el control de los proyectos dentro de la agencia se determinó que esta tendrá por un lado la estructura para la creación de los proyectos. Es decir, contará con las herramientas necesarias para ingresar los proyectos con cada una de sus características y poder activar todos los departamentos que se involucrarán en estos. Por otro lado, contará con las herramientas necesarias para facilitar el seguimiento y control del desarrollo de los proyectos, lo que permitirá tener un mayor control sobre los costos, los tiempos, planificaciones, y recursos de la agencia.

Para mostrar cómo van desarrollándose los proyectos se definió también una serie de tableros de control con los cuales se podrá llevar un seguimiento al día de los proyectos, lo cual permitirá llevar el día a día en la empresa controlando los problemas antes de que estos ocurran, obteniendo así un control proactivo y dejando las acciones reactivas de lado.

También se consideró muy necesario que la herramienta tenga como página principal un calendario que muestre cada una de las actividades que se llevan a cabo en la agencia, como también la agenda de cada uno de los equipos y perfiles en la empresa. Este calendario permitirá a todas las personas de la agencia poder ver en tiempo real cuál es la agenda de cada persona dentro de ella lo que ayudará a tener un mayor control en la organización de actividades, reuniones, etc. Este requerimiento fue desarrollado durante este período llegando a una herramienta

online de mucha utilidad en su proceso de implementación, dado que hoy se puede saber cuál es la agenda de cada uno de los equipos y directores.⁵

Con esta estructura la herramienta web permitirá a la agencia tomar el control sobre los tiempos, las cargas de trabajo de los recursos, los trabajos en carpeta que se llevan en la empresa, definir las prioridades frente a los clientes y trabajar en línea con todo lo que se está desarrollando, lo que permitirá evitar los retrasos y direccionamientos tardíos que se tienen hoy día en la agencia.

7.4.2.1 Creación de los proyectos

Se partirá definiendo la estructura para la creación de los proyectos, la herramienta contará con un área inicial que permitirá ingresar las nuevas iniciativas, esto llevará a las personas a cargo realizar los estudios y análisis pertinentes para la aprobación o rechazo de cada iniciativa.

Para esta área dirigida a la creación de los proyectos se definieron los factores importantes que deben estar plasmados para el ingreso de información en cuanto a los requerimientos establecidos en el punto anterior (punto 7.4.1).

Primero que todo se deberá dar a conocer cuál es la categoría del proyecto a desarrollar. Es decir, definir qué tipo de proyecto es, ya sea una activación, una reedición o una plataforma. Por otro lado se deben definir los recursos que se involucrarán en el proyecto. Actualmente no existe un proceso que permita gestionar el cruce oferta versus demanda de los recursos en la agencia, sino que por medio de una pregunta uno a uno entre los involucrados se puede saber si un recurso está o no disponible para algún proyecto; con la creación del equipo de negocios □y los procesos establecidos□, se podrá realizar este control. Pero para que esto ocurra es necesario que esta herramienta muestre el detalle de esta organización de los recursos, en la cual se especifique en que está cada uno; es decir, qué está haciendo y qué le queda por hacer.

Por otro lado, el área de creación de proyectos de la herramienta permitirá activar a los diferentes departamentos internos que se requieran para el desarrollo de los proyectos. Con ello también se podrá planificar los tiempos fijados por los responsables hacia estos departamentos; es decir, facultará una visión de la planificación del proyecto, en donde se especificarán las fechas planteadas y los compromisos establecidos. Esto también proporcionará información acerca de la capacidad y tiempos de entrega que tienen en agenda los departamentos, cuál es la disponibilidad que tiene cada uno de ellos en cuanto a tiempo, recursos, etc., y cuáles son las proyecciones de cargas de trabajo para cada uno de ellos, información importante al momento de querer activar estos para los diferentes proyectos. Todo esto permitirá también a la dirección de negocios, por medio de los tableros de control que se definirán mas adelante para la herramienta, llevar un

⁵ Ver anexo D

control exhaustivo de los costos involucrados por cada departamento lo que permitirá realizar análisis de rentabilidad y eficiencia en cada uno de ellos.

Otro tema importante a desarrollar para la creación de los proyectos es el control de los costos. Para que cada área pueda gestionar internamente los presupuestos desarrollados y pueda contar con un historial de estos, la herramienta contará con un sistema de ingreso de los presupuestos. Con ello se podrá definir posteriormente los tableros de control necesarios para observar y controlar los costos que se incurren en cada uno de los ítems requeridos para cada proyecto en particular. La herramienta permitirá realizar cambios en cada uno de estos presupuestos, lo que posibilitará a los equipos llevar un control de los cambios que estos van presentando y de cómo van rentabilizando el negocio.

Junto con lo anterior la herramienta deberá contar con el ingreso de los costos por proveedor. Esto permitirá más adelante a los equipos poder llevar un control de los proveedores en la agencia, pudiendo tener el conocimiento y los datos de los proveedores exactos para cada ítem requerido. Esto también aumentará el poder de negociación frente a los proveedores ya que se tendrá más conocimiento de lo que se le está comprando a cada uno de ellos a lo largo del tiempo.

Con toda la estructura definida para la creación de los proyectos, se puede comenzar a detallar las características que tendrá el área de la herramienta para el seguimiento y control de los proyectos. Así se contará con los tableros de control necesarios para un seguimiento completo y en tiempo real de los proyectos.

7.4.3 Seguimiento y control del desarrollo de los proyectos.

Contando con un área completa para la creación de los proyectos se puede definir la estructura para que en la agencia se pueda llevar un control al día de los diferentes factores y variables para el desarrollo de los proyectos. Se requiere que esta área de la herramienta apoye a toda la planificación de cambios que ocurren en el desarrollo de los proyectos. Es necesario que la herramienta permita crear cambios en la planificación del proyecto, ya que estos día a día van teniendo variaciones. El poder crear cambios en la planificación del proyecto faculta a los equipos poder tener un registro de cuáles son las causas por las que se atrasan los proyectos, lo que ayudará en los eventos futuros a planificar de la manera más exacta posible sin tener que hacer cambios en el camino.

Por el lado de recursos humanos, al igual que para la planificación, es necesario que el sistema permita crear cambios durante el desarrollo del proyecto, ya que en un buen porcentaje los proyectos van requiriendo de mayor disponibilidad y cambios en los recursos. Se requiere que el sistema permita cambiar, agregar y eliminar recursos a cada uno de los proyectos. Con ello se

podrá tener un control y seguimiento detallado del manejo de recursos dentro de la agencia.

En esta área de la herramienta deberán existir los reportes necesarios para llevar un control de los costos, recursos, planificaciones y compromisos. También se requiere que el sistema permita verificar los perfiles de cada individuo dentro de la agencia. Con estos perfiles se podrá conocer las descripciones de cada cargo, sus características y funciones, lo cual facilitará para entender o designar las tareas a realizar.

Teniendo la estructura definida para llevar un control de los cambios que requieren los proyectos en su desarrollo, se puede comenzar a determinar los reportes necesarios para llevar el seguimiento de estos cambios y así tener el completo control de estos para eventos futuros. Con respecto a los recursos, se requiere que el sistema permita a la dirección de negocios tener una visión de la oferta de recursos para las iniciativas presentes, en donde se muestren los recursos disponibles □con sus respectivas características□, y el porcentaje de asignación de su tiempo en los proyectos que está involucrado. Para ello se definió el siguiente reporte que ayudará a esta gestión.

Tabla N° 1: Asignación de recursos

Nombre recurso	Cargo	Equipo	% Tiempo asignado mes x	% mes y

Con esto la dirección de negocios podrá contar con la información en tiempo real de los recursos y la disponibilidad que estos tienen para futuras iniciativas.

Por otro lado, es importante evaluar detalladamente el tiempo de asignación de los recursos en los proyectos, saber en qué proyecto trabaja cada uno y cuánto tiempo dedica a este. Esto se presenta en el siguiente reporte.

Tabla N° 2: Proyectos por recurso

Nombre recurso	Equipo	Nombre proyecto	% Tiempo asig mes x	% mes y	Costo comprometido

Por medio de este reporte se podrá tener un control de la utilización de los recursos en cada proyecto. Se observa que la última columna hace relación al costo comprometido por el recurso en el proyecto lo que permite controlar también los costos que involucra el recurso en este.

También es necesario un reporte por medio del cual se visualice la cantidad de recursos involucrados en cada proyecto y cuánto tiempo tienen asignado a este. Con ello se podrá verificar cuál es la cantidad de recursos involucrados en cada proyecto y cómo estos están organizados dentro de este, lo cual permitirá verificar si las decisiones del número de recursos por proyecto son adecuadas o se puede reorganizar de una mejor manera. El reporte sería de la siguiente manera.

Tabla N° 3: Recursos por proyecto

Nombre proyecto	Nombre recurso	Cargo	Equipo	Asig. mes "x"	Asig. mes "y"	Asignación total

Para llevar un seguimiento exhaustivo sobre el presupuesto y los costos que se llevan a cabo en la agencia con el desarrollo de los proyectos, es necesaria la creación de tableros de control que muestren el avance del año con respecto a todos los proyectos que se han ido desarrollando. Para ello es necesario contar con reportes que identifiquen a cada uno de los equipos por separado, con lo cual se pueda llevar un control de sus compromisos, metas y proyecciones.

Tabla N° 4: Planilla Presupuesto Proyectos

Código proy.	Nombre proy.	Cliente	Equipo	Monto Ppto.	Comp. mes "x"	Comp. mes "y"	Acumulado	Saldo	Costo Final

Con este reporte la dirección de negocios podrá visualizar y llevar un control completo del presupuesto inicial planificado para el proyecto y cuáles son los costos totales comprometidos a la fecha. Con ello se tendrá la información adecuada y clara de cuánto es lo que se ha utilizado y cuánto queda para gastar. Otra información importante que se desprende de este reporte es que permitirá observar la variación del presupuesto inicial con respecto al real, lo que ayudará para el futuro en cuánto se requiera un proyecto de las mismas características.

Junto con el reporte recién estudiado es necesario crear una planilla en la cual se pueda verificar los costos que se incurren en cada uno de los proveedores para los eventos, esta información es de gran ayuda para cuando se requiera verificar los valores de las innumerables materias que se necesitan para cada uno de los eventos, como también para llevar un seguimiento de los distintos proveedores con que se negocia. El reporte de esto quedaría de la siguiente manera.

Tabla N° 5: Reporte costo proveedores

Nombre proy.	Cliente	Equipo	Proveedor	Ítem	Costo ítem

Se observa que el reporte recién planteado permite también analizar los costos al detalle de cada proyecto en particular, en donde se visualiza cada uno de los ítems involucrados, sus costos y el proveedor con el que se negocia. Esto permitirá tener un control sobre cómo se distribuyen los costos en su definición más básica para la estructura de cada presupuesto.

Cabe destacar que cada uno de estos reportes contará con los totales según proyecto, equipo, cliente, etc., lo que llevará a un control exhaustivo de los valores duros que se deben analizar.

La herramienta también deberá contar con un historial de proyectos, en donde se pueda encontrar todos los reportes nombrados para cada proyecto en particular y así tener una base que ayude al desarrollo de las iniciativas presentes en cuanto a sus planificaciones, costos, presupuestos, organización de recursos y los problemas que se presentan más a menudo.

7.4.4 Herramientas en el mercado

Parte de las herramientas de comunicación disponibles, hoy encontramos los softwares colaborativos o Groupware, que permiten a usuarios llevar a cabo un trabajo en común a través de una red informática.

A pesar de esta breve explicación, definir con exactitud el termino groupware sigue siendo complejo debido a la variedad de definiciones. No obstante, se citará a Mélissa Saadoun quién lo definió de la siguiente manera: El groupware es "un proceso intencional" de trabajo en grupo, proceso integrando las herramientas software necesarias para asistirlo. Constituye una infraestructura que ayuda a la comunicación y el intercambio de información y documentos. Facilita tres mecanismos fundamentales inherentes a las organizaciones humanas: la coordinación, la cooperación y la comunicación.

La primer misión de un groupware es entonces de permitir una mejor organización de la planificación y gestión de proyecto. El lugar que se le asigna en la estrategia corporativa es cada día más importante.

Es así como el término groupware nos lleva a aplicaciones variadas

apuntando a lograr un mismo objetivo: permitir que trabajen en equipo usuarios geográfica o temporalmente alejados. El trabajo en equipo puede concretarse por el intercambio de archivos o por la creación e intercambio de datos. En muchos casos encontramos las siguientes herramientas:

- mensajería
- agenda o calendario compartido;
- espacio para archivos compartidos;
- intercambio de datos (foros, notificación por correo electrónico);
- libreta de contacto;
- herramientas de workflow;
- herramientas de videoconferencia.

7.4.4.1 Evaluación de herramientas comerciales

Hoy el mercado ofrece variadas soluciones de groupware, algunas comerciales, otras opensource.

Dentro de las alternativas comerciales encontramos a 3 grandes protagonistas: IBM con lotus quickplace, Novell con groupwise y Microsoft con sharepoint. La evaluación que se puede realizar para estos programas es relativamente similar, por lo que sólo se enfocará la evaluación a este último, ya que representa el 51% de participación de mercado en este tipo de soluciones comerciales en un universo donde estas sólo representan un 30% de la totalidad de las soluciones de groupware instaladas.

Microsoft sharepoint es una solución compuesta por varios módulos que buscan entregar los elementos necesarios para la elaboración de intranets y extranets de intercambio de informaciones y documentos. Sus funcionalidades y servicios se especializan de hecho a ese objetivo principal: los usuarios pueden publicar fácilmente archivos y recibir de forma automática notificaciones a cada nueva publicación con la cual ellos están relacionados (proyectos, tareas, etc.) como también compartir listas de tareas, calendarios y discusiones (a través de foros en línea) entorno a las informaciones publicadas.

Los requerimientos para implementar este tipo de solución es: Servidor Web IIS (Internet Información Server) con Microsoft ASP.net y los servicios de archivos compartidos y SMTP (protocolo de correo electrónico). Un servidor de estas características tiene un costo de US\$10.000.-

Además se requiere que los usuarios posean computadores con plataforma Microsoft (Windows XP), el cual sólo un 30% de los trabajadores posee en la agencia y el costo del programa por usuario en su versión profesional es de US\$ 1.000.-

7.4.4.2 Evaluación de herramientas opensource

Las principales herramientas que existen en el mercado de este estilo son: Acollab, C-arbre, dotProject, eGroupware, GANTTProject, Kolab, Lucane, more.GroupWare, NetOffice, O GroupWare, open Xchange, openGroupware, OpenWorkbench, PhpCollab, phpGroupWare, PHProjekt, PMtool, Tutos, Twiki, WebCollab, WebOrganizer, XP Web .

La principal características es que su funcionamiento es para procesos establecidos y estructurados por lo que una adaptación de uno de estos para la agencia puede llegar a ser más complejo que programar uno inhouse. Otro punto importante en la evaluación de este tipo de soluciones es que la adaptación gráfica puede llegar a ser bastante compleja al actualizar las versiones que van saliendo en el mercado y ese es un punto fundamental para la agencia ya que su imagen y diseño grafico es un pilar de venta.

7.4.4.3 Definición de herramienta

Dado el alto costo que tienen las soluciones comerciales y la implicancia del cambio de plataforma y la falta de flexibilidad de las soluciones opensource, se ha definido la programación inhouse de la aplicación a desarrollar dado el alto expertise que hay en el equipo de Internet dentro de la agencia.

Se comenzó por realizar el mapeo del programa revisando todos los procesos implicados, colocando los distintos parámetros fijados anteriormente. En la figura N° 13 se puede observar como se forma.

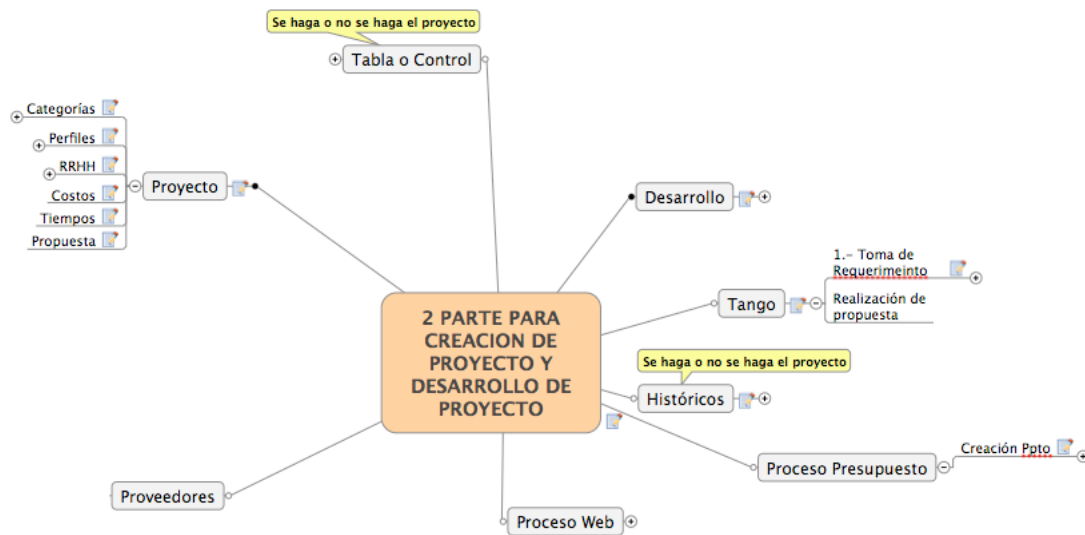


Figura N° 13: Mapeo del programa

Se comenzó por dividir en las funciones correspondientes los distintos procesos, para poder llevar un control desde que se desarrolla un proyecto, luego se comercializa y si es vendido se controla cuando está en desarrollo.

Esto debido al tiempo de este trabajo no está dentro del alcance pero en la empresa se sigue ejecutando

7.5. Evaluación económica del proyecto

El costo de desarrollo de una herramienta propuesta anteriormente es del orden de los \$ 5.000.000.- que abarca los costos internos de RRHH de la gente de Internet, el uso de las máquinas y gastos de oficina.

Esta herramienta apunta a obtener un mejor control de los procesos y negocios que hoy pasan por la agencia, junto con poder manejar los márgenes de contribución del negocio. Es por ello que para poder calcular el beneficio económico que esto puede generar se tomaron los datos del año 2006, en donde los primeros meses del año □ que corresponden al periodo bajo de activaciones □, se generó un margen de contribución superior en 5% que en los últimos meses del año □ donde la actividad se hizo inmanejable □ y muchas activaciones o eventos que se realizaron terminaron siendo malos negocios y generando

pérdidas en el margen. Si esto lo proyectamos por la venta de los periodos obtenemos de perdida , por falta de control de gestión se estima una perdida de MM\$ 250 aproximadamente.

A pesar de saber que no es el único costo □ dado que vamos a tener un fuerte cambio cultural en la manera de hacer las cosas dentro de la empresa□, pero a la vez la agencia crece cada período del orden del 20% y cada vez es menos manejable sin la ayuda de este tipo de herramientas, se llega a la conclusión que es necesario y viable la implementación de este tipo de solución.

VIII. CONCLUSIONES

Haciendo una vista general de todo el trabajo realizado, se observa que por medio de las metodologías planteadas □las cuales entregaron una guía completa de las mejores prácticas para una administración de los proyectos adecuada y de calidad, como también un completo estudio de los procesos claves para una estructura eficiente□, se logró estructurar un conjunto de prácticas y procedimientos para la administración de los proyectos de la agencia, con los cuales se organizará y llevará el día a día por medio de procesos formales únicos, con sus propias normas y utilizando las herramientas adecuadas.

Se constituyó un nuevo equipo de dirección de negocios para la agencia, en el cual se establecieron los compromisos entre los participantes. Esto permitirá al director general estar organizado de la manera precisa y con una visibilidad clara frente a la cartera de proyectos y ayudará a proveer los recursos adecuados para ejecutar estos e invertir en aquellos que más renten el negocio. Este nuevo equipo de dirección de negocios permitirá a la agencia llevar un mayor control de los proyectos, los cuales serán revisados en forma periódica y a tiempo real, lo que facilita la toma de dediciones y disminuye los errores cometidos por la falta de información. Con esto se puede concluir que la agencia contará con un mejoramiento en el cumplimiento de los plazos, los costos y alcances, ya que los gestores contarán con la información actualizada de los propios avances y problemas que vaya presentando cada proyecto. Como conclusión final se puede decir que esta constitución del equipo de dirección de negocios asegurará que los requerimientos serán gestionados y que los procesos serán planeados, logrados, medidos y controlados, lo que implicará un aseguramiento de la calidad.

Para que este equipo de dirección de negocios pueda llevar el control de la agencia de la mejor manera □con las herramientas y procesos adecuados que proporcionen la información necesaria para un análisis objetivo de la ejecución de los procesos y elementos de trabajo contra la descripción de procesos y procedimientos estándares□, se definieron los procesos claves para que esta dirección administre su cartera. Esta definición de procesos contó en un principio con la estructuración de los procesos para una completa gestión de requerimientos, luego con el proceso para un seguimiento de proyectos exhaustivo y preciso, terminando con la definición de los procesos claves para una evaluación post-producción de los proyectos. Todo esto facultará a la agencia el poder identificar y documentar los elementos no conformes, y proporcionará la información necesaria a cada uno de los equipos que trabajarán en cada uno de los procesos.

Estos procesos permitirán al director general y al equipo de negocios contar con los planes de proyecto bien documentados, a partir de los cuales se comunicará el estado y se podrán tomar acciones correctivas las cuales con esta nueva estructura presentarán resultados con un margen de error menor al que existe actualmente en la agencia.

La completa gestión de requerimientos definida en el proceso asegurará al director general el soporte de las necesidades de planeación y ejecución de los proyectos. Los problemas y malos entendidos se revisarán antes de ser incorporados a los planes de proyecto, lo que permitirá tener un mayor retorno de la inversión ya que las decisiones se tomarán con un respaldo mucho mayor y en un tiempo adecuado.

La estructuración de los procesos para un completo seguimiento de los proyectos desarrollados en la agencia permitirá al equipo de dirección de negocios tomar el control de los indicadores claves en cada desarrollo, se podrá revisar el estado de avance actualizado en tiempo real de cada uno de los proyectos lo que proporcionará información de primera para la administración de los presupuestos, del tiempo, los costos, la relación con los proveedores y principalmente el manejo de los recursos. La dirección de negocios podrá realizar una gestión completa de estos, asignando cada recurso en forma correcta ya que se contará con la información acerca de su disponibilidad, sus roles y características según cómo se van desarrollando dentro de la agencia. Todo esto ayudará a la agencia a invertir en los recursos que más renten el negocio y que más se adecuen al proyecto, lo que lleva a obtener un alineamiento preciso con los objetivos estratégicos de la agencia.

Se definieron también los procesos y prácticas necesarias para el control de los elementos por medio de una evaluación post-producción, la cual permitirá a la dirección de negocios llevar un control de todos los procesos definidos a lo largo del trabajo. Esto permitirá definir los proyectos claves, los factores críticos de éxito y los problemas mas importantes que se tienen a diario en la agencia para el desarrollo de los proyectos. Esta evaluación post-producción contará también con tableros de control que ayudarán a los gestores a llevar un control en tiempo real de los aspectos más relevantes de la cartera, lo que permitirá tomar las acciones correctas frente a los problemas. Con ello se tendrá un ahorro en tiempo ya que gracias a tener la información en tiempo real y transparente, los problemas se podrán atacar con mayor tranquilidad y análisis. Por medio de estos reportes, los gestores de proyectos tendrán también la facultad de verificar el estado de los recursos y podrán verificar los proyectos a los cuales dedican su tiempo. Esto les permite contar con los datos necesarios para planificarlos de manera rápida y segura, con lo cual no tengan que recurrir a la búsqueda de recursos por medio del proceso actual el cual se caracteriza por la informalidad, sino que tendrán la posibilidad de manejar sus propios recursos y planificarlos según sus

características y roles. Esto permitirá a la agencia maximizar el retorno sobre el personal, ya que todos los recursos estarán en el lugar indicado para realizar el trabajo y, por otro lado, serán controlados.

Para poder llevar estos procesos de manera precisa y concreta se definió una herramienta que se adecua lo mejor posible a la agencia para la administración de sus proyectos. Esta herramienta proporcionará la información requerida por la dirección de negocios, quienes la utilizarán como base para navegar en ella y buscar todo tipo de información requerida para el control de los proyectos, también permitirá revisar la información de forma transparente, entregará toda una base de datos de proveedores, proporcionará el equilibrio entre la oferta y demanda de recursos, permitirá observar la planificación de los proyectos en tiempo real, etc., todo esto posibilitará a los equipos a cumplir con los compromisos pactados, y le asegurará una disminución significativa en cuanto a los cambios de alcance, costo, y tiempo de los proyectos, ya que con la automatización de los procesos el seguimiento y control se realizarán de forma más rápida y eficaz.

Dando una conclusión general, se observa que el desarrollo de este equipo de dirección de proyectos y los procesos claves para la organización responde a un mecanismo para adaptar a la agencia a esta presión del entorno que parte del entendimiento de la misma como un conjunto de procesos optimizables. Se contaba en un comienzo con una situación actual, en la cual no existía una estructura formal de equipos de trabajo, sin un equipo de dirección estructurado y formal, sino que cada equipo organizaba el trabajo a su propia manera, no existía un sistema estructurado de procedimientos y prácticas de trabajo, sino que todos los equipos trabajaban con procedimientos informales y sin control.

Todos estos problemas llevaron a investigar cuáles eran los procesos más relevantes, con los que posteriormente se trabajó para su optimización. Con ello se logró proponer una nueva estructura de equipos y prácticas de trabajo, donde se definió un equipo de dirección de negocios formal, para el cual se crearon los roles de cada integrante y, por otro lado, se definieron los procedimientos y las metodologías adecuadas para poder aspirar a estandarizar estas prácticas.

Con la estructuración del equipo de trabajo dentro de la agencia y la definición de la herramienta para administrar los proyectos dentro de esta, se logró obtener los procesos y procedimientos necesarios para que la agencia consiga cambiar de esta situación actual en la cual se encuentra a una situación futura, que le permitirá cautelar los cumplimientos de costos, tiempos, objetivos y realizar una priorización de la cartera de proyectos, lo cual proporcionará una mirada más transparente frente a los temas más relevantes.

Esta nueva situación, con la existencia de una estructura formal del equipo de trabajo, un sistema de procesos estructurado y una herramienta adecuada para

el seguimiento de los proyectos, permitirá alinear la inversión con los objetivos estratégicos de la agencia, lo cual proporcionará una maximización del retorno sobre los recursos y un mayor retorno de la inversión. Esto, y todo lo descrito anteriormente, demuestra que el trabajo realizado responde a los objetivos del rediseño, ya que por medio de la implementación de este se llegará a obtener un aseguramiento de la calidad, un ahorro en los costos y un ahorro en el tiempo importante.

IX. BIBLIOGRAFIA

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE®, Making project management indispensable for business results. <<http://www.pmi.org/>>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE®, Santiago de Chile Chapter, ®, Making project management indispensable for business results. <<http://www.pmi.cl/>>.

INGENIEROS DEL SOFTWARE, Practicas y métodos para mejorar el desarrollo de proyectos de software. <<http://www.ingenierossoftware.com/>>

MÉTRICA versión 3. Metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, Gestión de proyectos, <<http://www.csi.map.es/csi/metrica3/gespro.pdf>>

MÉTRICA versión 3. Metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, Aseguramiento de la calidad, <<http://www.csi.map.es/csi/metrica3/calidad.pdf>>

CAPABILITY MATURITY MODEL® INTEGRATION (CMMISM), Version 1.1 CMMISM for systems Engineering, Software Engineering, Integrated Product and Process Development, and Supplier Sourcing (CMMI-SE/SW/IPPD/SS, V1.1), March 2002.

PROJECT AND PORTFOLIO MANAGEMENT APPLICATIONS: Perspective; Gartner Research, Publication Date: 19 May 2005, ID Number: DPRO-115841.

MANAGEMENT DE PROJECTS NUMÉRIQUES INTERACTIFS, Les groupwares opensource, Étude comparative de leurs usages sur des projets numériques interactifs, 2006

ANEXO A: BRIEF DE TRASPASO DE PROYECTOS

		 www.tangouno.cl/btl	
CLIENTE : _____ TIPO DE SOLICITUD : _____ FECHA DE REQUERIMIENTOS : _____ FECHA DE PRESENTACIÓN : _____ FECHA DEL EVENTO : _____ PRESUPUESTO ESTIMADO : _____			
Brief Comercial (los datos que no se adjuntan en este brief deben ser acordados en la reunión interna uno)			
Requerimiento de:	Equipo Comercial	<input type="text"/>	
	Dirección de negocios	<input type="text"/>	
Brief Creativo			
		Activa departamento; Si / No	<input type="text"/>
Características del trabajo			
Evento o Activación de Referencia	<input type="text"/>		
Número de Asistente	<input type="text"/>		
Extras, Invitaciones, regalos, etc...	<input type="text"/>		
Que trabajo se requiere?	<input type="text"/>		
Antecedentes comunicacionales	<input type="text"/>		
Objetivos de Marketing	<input type="text"/>		
Dirección comunicacional (GO)	<input type="text"/>		
Convencionalismos de la categoría	<input type="text"/>		
Que mensaje debemos transmitir	<input type="text"/>		
Campañas actuales de (atl, slogan, etc..)	<input type="text"/>		
Especificaciones, detalles, ideas	<input type="text"/>		
	Creativos Encargados Propuesta	<input type="text"/>	
Observaciones	<input type="text"/>		

Brief Audiovisual			
			Activa departamento; Si / No <input type="checkbox"/>
Características del trabajo			
Tipo de requerimiento	(x)	Elementos Gráficos extras	(x)
Video Institucional	<input type="checkbox"/>	Flash	<input type="checkbox"/>
Video Resumen	<input type="checkbox"/>	Animaciones	<input type="checkbox"/>
Video Producto	<input type="checkbox"/>	Transiciones	<input type="checkbox"/>
Video Contextualización	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Duración del Video	<input type="text"/>		
Especificaciones del trabajo (x)			
Grabación	<input type="text"/>		
Locución	<input type="text"/>		
Imágenes de archivo u otros	<input type="text"/>		
Que trabajo se requiere?	<input type="text"/>		
Objetivos comunicacionales	<input type="text"/>		
Observaciones	<input type="text"/>		

Brief Multimedia	
Activa departamento; Si / No <input type="checkbox"/>	
Características del trabajo	
Sitio Web	Portal/Comunidad/Aplicación Web/e-commerce/Sitio Corporativo/Otro <input type="text"/>
Campaña publicitaria online	Banners/Micro Site/Newsletters/Mailings/Optimización en motores de búsqueda <input type="text"/>
	CD Rom/DVD Rom interactivo <input type="text"/>
	Kiosco Multimedia <input type="text"/>
Sitios de referencia (nombrar)	<input type="text"/>
Quién realiza la propuesta gráfica	<input type="text"/>
Existe alguna referencia Gráfica (adjuntar)	<input type="text"/>
Que se espera por parte del usuario	<input type="text"/>
Quién proveerá el contenido	<input type="text"/>
Existe alguna plataforma predeterminada	<input type="text"/>
Existe alguna restricción tecnológica	<input type="text"/>
Ritmo de actualización del sitio	<input type="text"/>
Contenido considerado (home, noticias, productos, etc...)	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>

Brief Dirección de negocios
Sólo uso interno Dirección de Negocios

Requerimiento Aprobado
Rechazado *

*Motivos del Rechazo

Requerimiento Aprobado

Fecha presentación presupuesto y propuesta
(deben adjuntarse presupuestos internos y planilla ingreso Ppto)

Fecha
Hora

ANEXO B: DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGO

Director General

Objetivo del cargo:

Responsable de Tango+BTL ante directores y clientes de estrategias creativas, producciones, financieras y en cuanto a lineamientos en estilo en la atención a clientes.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere profesional licenciado, con estudios de especialización en las áreas de Marketing y/o Publicidad.

Conocimientos Previos: Poseer conocimiento en Marketing, Producción, Diseño, Técnicos como audiovisual, sonido e iluminación, entre otros.

Idiomas: Manejo de Inglés

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Planifica y dirige las estrategias comerciales así como las propuestas de nuevos negocios a desarrollar con clientes.
- Responsable del manejo en cuanto a atención directa a clientes.
- Responsable de la aprobación de propuestas creativas presentadas a clientes.
- Orienta y asesora a clientes comunicacionalmente, mediante campaña efectiva que agregan valor a la marca.
- Da directrices y aporta a la dirección de Recursos Humanos, Director de Negocio y Comerciales en la gestión que realizan.
- Cumple con el objetivo propuesto por el directorio en metas del negocio.

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Generalmente las decisiones individuales se relacionan con la administración de TangoBTL. Orienta y da directrices en cuanto a estilos de atención a clientes, decide la participación o no en cuentas, también decide y define la propuesta creativa presentada a clientes.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones respecto a inversiones, desarrollos de nuevos negocios son analizadas en conjunto con el Directorio.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación permanente con los distintos departamentos de TangoBTL. Se relaciona formal y directamente con Directores de Departamento y Ejecutivos de Atención Clientes.

Documentos/ Información Confidencial: El cargo implica la responsabilidad de todo TANGO+BTL en activos fijos, RRHH y financiera ante el directorio. Manejo con confidencialidad respecto de estrategias Corporativas o del Grupo, así como de TANGO+BTL.

Director de Negocios

Objetivo del cargo:

Evaluación de nuevas oportunidades de negocio en el mercado, asistir al Director General en materia económico - financiera e inversión, así como controlar la gestión financiera de la TANGO+BTL.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere de estudios Superiores. Idealmente título profesional de Ingeniería Civil Industrial o carrera similar.

Conocimientos Previos: Poseer manejo computacional nivel Avanzado de Office. Manejo de Internet y Conocimientos en programación, finanzas y contabilidad.

Idiomas: inglés Nivel Avanzado.

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Analizar y controlar los presupuestos de cada proyecto o evento a realizar, y una vez finalizado.
- Analiza y evalúa presupuestos y lleva el control respecto de los costos que implica la realización de activaciones, resguardando los intereses organizacionales.
- Analiza y evalúa la confección de propuesta económica en proyectos de mayor envergadura.
- Analiza históricamente a clientes en cuanto a facturación y rentabilidad al momento de elaborar propuestas económicas, considerando siempre la generación de nuevos negocio a partir de la información obtenida
- Efectúa la planificación de rentabilidad esperada en ventas para cada equipo y por cuenta de forma trimestral.
- Efectúa la planificación de rentabilidad esperada en ventas por cuentas de cada cliente de forma permanente.
- Responsable de la Planificación y Control Presupuestario anual.
- Entregar feedback al Director General, con el fin de orientarlo en la toma de decisiones de inversiones.
- Dirige y coordina el trabajo de los Analista Control de Gestión Cuenta y Analista de Evaluación de Proyecto, de manera de rentabilizar presupuestos.
- Supervisa y controla las actividades relacionadas con la administración de los recursos líquidos.
- Prepara informes de gestión al gerente de finanzas y directorio de la empresa en propuesta de inversión de mayor envergadura.
- Responsable por administración de remuneraciones del personal
- Establece directrices en el manejo de cuentas, evitando efectos negativos que puedan impactar el desarrollo del negocio

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Generalmente las decisiones individuales se relacionan con la validación de presupuesto final que sale a los clientes, participación o no de campañas solicitadas, así como la autorización del aumento de recursos a productores cuando está fuera de lo presupuestado para el evento. También esta dentro de su ámbito de decisión la administración de los gastos de la oficina y el rango de remuneración del personal.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones respecto a distribución de gastos de oficina son tomadas en conjunto al Director de RRHH así como decisiones de contratación, despido de personal y políticas en RRHH, las decisiones de nuevas inversiones son analizadas en conjunto con el Director General.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación con los distintos departamentos de TANGO+BTL. Se relaciona directamente con equipo de administración y finanzas para obtener información de finanzas y se encuentra en permanente colaboración y trabajo en equipo con Director General y Director de RRHH, así como con el equipo de Control de Gestión.

Documentos/ Información Confidencial: El cargo implica alta responsabilidad y confidencialidad en cuanto a rentabilidad de los proyectos, remuneración del personal y manejo de presupuestos y propuestas.

ÁREA ATENCIÓN CLIENTES

Ejecutiva Atención Clientes

Objetivo del cargo:

Atención y asesoría directa a cartera de clientes, estableciendo relación de cercanía que permita satisfacer necesidades de cada cartera y dar soluciones integrales a sus demandas. Es la imagen de TangoBTL en contacto con clientes y calidad de servicio, mostrándose siempre disponible y agrado en la entrega de servicio.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere profesional de carreras como Publicidad o carrera afín.

Conocimientos Previos: Poseer conocimiento en Marketing, Publicidad y Producción de eventos. Conocimientos computacionales a nivel usuario en el manejo de Internet y MS Office nivel avanzado. Es fundamental el conocimiento del mercado donde se desenvuelve el cliente así como de la competencia. Conocimiento de BTL.

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Responsable de la atención y mantención de la cartera de clientes asignada, según los estándares de calidad TANGO+BTL
- Responsable de la detección de necesidades y oportunidades para del desarrollo de plataforma para la cartera de clientes y por propuestas constante de nuevos eventos o negocios que supere las expectativas del cliente.

- Atención directa a cartera de clientes, da soporte en relación a requerimientos específicos, necesidades y consulta de cada uno de los clientes de su cuenta.
- Proyecta adecuadamente la imagen de TANGO+BTL en la atención de la cartera de clientes y procura un servicio de calidad.
- Contacto permanente con otras áreas de TANGO+BTL para el logro de máxima eficiencia en los procesos relacionados con la atención de clientes y es responsable de que los requerimientos de clientes sean ejecutados por los equipos de TANGO+BTL interno cuando no cuente con la ejecutiva de cuentas.
- Investiga y ajusta desacuerdos en cuanto a propuestas creativas, presupuestos y otros dando solución requerimientos de la cartera de clientes.
- Supervisar y apoyar a Ejecutivos de Cuenta, en los requerimientos solicitados por los clientes, en cumplimiento de plazos, propuestas esperadas, entre otros.
- Coordina reuniones con Dirección General.

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Determina tipo de negocio y áreas implicadas en el desarrollo de la propuesta, implementación, evento, plataforma u otro

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones respecto de presentación de propuestas a la cartera de clientes son analizadas en conjunto con el Director General. Decisiones relacionadas con la emisión de presupuestos asignados a propuestas las debe validar en conjunto con Director de Negocio y finalmente decisiones relacionadas con movimiento de dotación, las debe validar en conjunto con Director de RRHH. Las decisiones respecto a modificaciones en presentaciones o propuestas presentadas a la cartera de clientes cliente son analizadas en conjunto con el equipo (Productor, Ejecutivo de Cuentas y Creativos).

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación permanente con Ejecutiva de Cuentas y con el Director General, se relaciona también con Productor General, Productor Asistente, Director Creativo, Control de Gestión y áreas de soporte (Audiovisual, Interactiva y Creativa).

Documentos/ Información Confidencial: El cargo implica el manejo de información confidencial y estratégica respecto de los presupuesto de las propuestas, precierres y cierres cartera de clientes

Ejecutiva de Cuentas

Objetivo del cargo:

Asistir a Ejecutiva Atención Clientes en la gestión de la producción de la cuenta, acorde a las necesidades y plazos propuesta por clientes. Organizar el trabajo de la cuenta y hacer los seguimientos con los departamentos internos de la Agencia.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere profesional de carreras intermedias de 2 años o estudios específicos, de más de 1 año de duración en Publicidad, Periodismo, Producción de Eventos, Relaciones Publicas o Carrera afín.

Conocimientos Previos: Poseer conocimiento en Marketing, Publicidad así como conocimientos de Técnicas Graficas y capacitarse constantemente. Conocimientos

computacionales a nivel usuario en el manejo de Internet y MS Office nivel avanzado.

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Responsable de la ejecución de las tareas y coordinación de actividades relacionadas con el desarrollo de activación, una vez aprobado el presupuesto por el cliente.
- Responsable velar por que el requerimiento del cliente se cumpla en un 100% intermediando en todas las áreas de TANGO+BTL.
- Participa en las reuniones como dupla con la Ejecutiva de Atención Clientes a reuniones con clientes si es requerido.
- Toma los requerimientos del cliente y apoya en traspasarlos al equipo correspondiente.
- Se relaciona con clientes para solicitar aprobaciones y para la coordinación de aspectos administrativos que permitan que las propuestas se ejecuten acorde a lo solicitado por clientes y en los tiempos estipulados.
- Lleva seguimiento diario de requerimientos de campañas o eventos, coordinar el timing de actividades a desarrollar para cumplir con las propuestas solicitadas por los clientes.
- Apoya a control de gestión en la realización de presupuestos, ayudando a cotizar y contactar proveedores.
- Apoya a Producción en timing y gestión con proveedores.
- Traspasa requerimiento de clientes y trabaja en el desarrollo de los Brief para las áreas creativas y audiovisual, también coordina correcciones necesarias para responder a necesidades del cliente.
- Coordina y maneja el archivo y todo registro de reuniones y documentación de la cuenta.
- Coordina reuniones para planificar seguimiento.

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Direccionamiento y seguimiento de la cuenta asignada.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las principales decisiones compartidas son tomadas en conjunto a la Ejecutiva Atención Cliente y Productor General. Decisiones respecto de aprobaciones de graficas o cambios imprevistos en cuanto a planificación los debe validar en conjunto con el cliente. Cambios en Presupuestos con Director de Negocio, cambios que se relacionan con la gestión de personas con el Director de RRHH.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación con distintas áreas de la TangoBTL, se relaciona principalmente con el equipo, Ejecutiva de Atención Cliente, Control de Gestión y Productor, también tiene relación con Implementación, Diseño, Creativos, Audiovisuales e Internet.

Documentos/Información Confidencial: El cargo implica manejo de información confidencial respecto de estrategias de negocio, propuestas creativas a presentar a clientes y en ocasiones manejo de información de presupuesto de las propuestas.

ÁREA PRODUCCION

Productor General (Activador)

Objetivo del cargo:

Planifica y coordina la ejecución de eventos y/o activaciones resguardando que el equipo de trabajo a cargo cumpla con los requisitos establecidos por la cartera de clientes y los estándares de calidad de Tango BTL.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo: se requiere profesional licenciado en Televisión, Dirección, Publicidad o afín, con conocimientos en producción de eventos y BTL. Con estudios de especialización en iluminación, sonido, marketing o relacionadas.

Conocimientos Previos: Poseer conocimiento técnico en Iluminación, Sonido, Electricidad, Grafica, Comunicación y Administración. Conocimientos computacionales a nivel usuario en el manejo de Internet y Office.

Idiomas: Manejo de Inglés

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Responsable que la producción o activación de evento en particular se lleve a cabo en los estándares de calidad de la empresa y acorde a los requerimientos de la cartera de clientes.
- Responsable de la correcta dirección y coordinación del equipo de producción asignado, manejo eficiente de horas hombre, así como asignación y supervisión de tareas a realizar por el equipo y sus recursos.
- Participa en reuniones de la cartera de clientes en conjunto con la Ejecutiva de Atención Clientes para levantar requerimientos, hacer propuestas de nuevos negocios y asesorar técnicamente (Factibilidad de la producción).
- Feedback permanente de ser requerido para la cartera de clientes respecto de especificaciones técnicas de la puesta en marcha de producciones y activaciones.
- Participa en la confección de Brief, en conjunto con Ejecutiva de Atención Clientes, para la activación del trabajo de creativos.
Levanta requerimientos del evento, recursos con que se cuenta y necesidades a buscar para completar las distintas actividades que permita la correcta ejecución de las activaciones.
- Responsable del seguimiento a la Ejecutiva.
- Responsable del seguimiento del trabajo de creativos, en cuanto a factibilidades, costos aproximados y requerimientos de la cartera de clientes.
- Implementación técnica del evento, realización sin fallas y acorde a los estándares de TangoBTL.
- Responsable de las medidas de seguridad en terreno, seguridad de personas, transporte de equipos y materiales, a través de la Asesoría de Prevencionista de riesgo y la coordinación con él.
- Responsable del manejo y contratación de proveedores y de la gestión que realiza su equipo de trabajo en este ámbito.
- Responsable de desarrollar talento en su equipo.

- Medir y evaluar al equipo de trabajo asignado.

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Generalmente, las decisiones tomadas individualmente se relacionan directamente con la decisión contratación de proveedores en los montajes para desarrollar las activaciones asignados, así como todo lo que se relaciona con el manejo de personal: designar personal, distribución de trabajo, horarios de trabajo, salidas, atrasos, etc.

En lo primordial de la toma de decisiones se encuentra en elegir el camino apropiado para la interpretación del proyecto y realización en terreno de la experiencia de marca.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones compartidas con clientes se relacionan con cambios técnicos o, específicamente, cuando se considera necesario modificar algún requisito convenido. Además hay decisiones que son tomadas en conjunto con Director de Negocio: cambios en Presupuestos y los cambios que se relacionan con la gestión de personas con el Director de RRHH. En ocasiones decide viabilidad de proyectos de acuerdo a factibilidad técnica y disponibilidad de recursos y equipo en conjunto con Director de Negocio. Vinculación de negocios con otros equipos, compras compartidas, precios paquete, etc.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación con distintas áreas y equipos de TangoBTL.

Establecimiento de liderazgo basado en la experiencia.

Documentos/Información Confidencial: El cargo demanda gran responsabilidad por la administración de fondos a rendir, destinados a gastos de implementación. A su vez, maneja información confidencial respecto de propuestas creativas a desarrollar, presupuesto asignados a cada activación y estrategias del negocio de la cartera de clientes

Productor Asistente

Objetivo del cargo:

Coordinar y ejecutar en terreno la planificación realizada para el evento y actividades delegadas por Productor General.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere profesional licenciado de carrera de Publicidad, Producción y Dirección de eventos, o carrera a fin.

Conocimientos Previos: Conocimientos computacionales a nivel usuario en el manejo de Internet y Office. Conocimiento de Marketing, técnicas de impresión, en grafica, Producción Audiovisual y conocimiento técnico para hacer montajes.

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Concretar la activación que fue vendida a clientes a través de la plataforma comercial, ejecutando en terreno la planificación de cada activación entregada por el Productor General.
- Encargados de preproducción, producción y post producción de las activaciones.

- Activación de ítems considerados en el precierre de cada propuesta, a través de proveedores internos como externos, sean ejecutadas de forma correcta y acorde a los estándares de calidad de TangoBTL y exigencias de clientes.
- Cotización, contratación y control del proveedor. Emisión de órdenes de compra para proveedores, en los procesos administrativos de la producción.
- Encargado de ejecutar y fiscalizar en terreno las labores en prevención de riesgo que toma el productor general
- Verificar que el trabajo en terreno se esté realizando bajo los parámetros establecidos
- Responsable del registro fotográfico de cada evento
- Desarrollar el informe de evento en la intranet con un máximo de 24 horas concurrido el evento.

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Generalmente, las decisiones tomadas individualmente se relacionan con la contratación de proveedores de menor tamaño, así como la realización de cambios que respondan a solucionar contingencias menores con el objetivo de un buen funcionamiento y correcta activación del evento.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones compartidas con Productor General se relacionan con proponer soluciones a problemas que pudiesen surgir en las distintas etapas de cada activación, con el fin de resguardar los requerimientos de clientes, así como en decisiones de mayor envergadura. Además debe mantener siempre informado al área control de gestión de acuerdos llegados con proveedores.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere establecer permanente contacto Productor General, Asistente de Productor y Ejecutiva de Cuentas. Además interactúa con Director de RRHH y Director de Negocios, proveedores, Gestión Comercial, Creativos y Audiovisual cuando la activación así lo requiere. Fuerte apoyo a los procesos administrativos de la producción.

Documentos/ Información Confidencial: El cargo demanda responsabilidad por dinero efectivo correspondiente a fondos a rendir, que destina a gastos dentro de la implementación que realiza. A su vez, maneja información confidencial respecto de propuestas creativas y precierres de las activaciones que desarrolla.

Analista Control Gestión cuentas

Objetivo del cargo:

Evalúa, planifica y controla los presupuestos de cada evento, su viabilidad económica y rentabilidad al negocio. Generar un análisis continuo de cada negocio, con la finalidad de asegurar la rentabilidad esperada de cada proyecto.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere de estudios Superiores. Idealmente título profesional de Ingeniería en Ejecución en Administración de empresas, Contabilidad, Finanzas o carrera similar.

Conocimientos Previos: Poseer manejo computacional nivel Avanzado de Office. Manejo de Internet y Conocimientos en Evaluación de Proyectos, Planificación de Estrategias y Marketing.

Idiomas: Manejo de Inglés (deseable)

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Elabora presupuestos y rentabiliza los proyectos de cada evento o proyecto a desarrollar con clientes.
- Responsable de controlar y de generar reportes periódico durante la producción de cada evento.
- Responsable de controlar los presupuestos de cada proyecto o evento una vez finalizado.
- Genera y analiza los reportes y herramientas de control que permiten cuantificar y medir la gestión para cada cuenta.
- Explicar a cliente el soporte presupuestario de cada proyecto
- Mantener actualizada la información de cotizaciones, acorde al mercado.
- Supervisa el control de costos asignado a proyectos y provee al Director de Negocio toda la información acerca del control de costos de proyectos.
- Coordinar con Administración los procesos contables.
- Seguimiento de facturación de sus cuentas.
- Análisis de la rentabilidad por proyecto.

Nivel de Resolución:

Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Evaluar la rentabilidad y potencial del negocio manteniendo una comunicación fluida con la Dirección de Negocios.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones respecto a distribución de Cobros por ítem de propuestas o proyectos las toma en conjunto con el Analista de Evaluación de Proyectos, así como decisión de montos involucrados en el proyecto y propuesta en su presentación a cliente.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación permanente con Director de Negocio, así como trabajo en conjunto con equipo de Productor General, Productor Asistente, Ejecutiva de Atención Clientes y Ejecutiva de Cuentas.

Documentos/ Información Confidencial: El cargo implica alta responsabilidad y confidencialidad en cuanto a rentabilidad de los proyectos y manejo de presupuestos y propuestas. Manejo y archivo de documentación histórica de cada cliente con el fin de ser consultada permanentemente.

Analista Evaluación de Proyecto

Objetivo del cargo:

Detectar las oportunidades de negocio de cada proyecto o requerimiento de cliente y oportunidades de negocios en el mercado. También Contribuir a la optimización de procesos internos de TangoBTL.

Grado de Preparación Formal: Para desempeñarse en el cargo se requiere de estudios Superiores. Idealmente título profesional de Ingeniería Civil Industrial o carrera similar.

Conocimientos Previos: Poseer manejo computacional nivel Avanzado de Office. Manejo de Internet y Conocimientos en Evaluación de Proyectos, Planificación de Estrategias y Marketing.

Idiomas: Deseable manejo de Inglés

Principales Responsabilidades y Funciones:

- Responsable de la evaluación cuantitativa de presupuestos realizadas por Analista Control de Gestión en propuestas de mayor envergadura.
- Revisión de presupuestos presentados por Analista Control de Gestión, de manera de agilizar la validación de Director de Negocios antes de ser enviado a al cliente.
- Mantenerse siempre informado del mercado, analizando y definiendo las mejores alternativas metodológicas para toma de decisiones de inversión.
- Mantenerse informado del estado de avance de los presupuestos en confección.
- Estandarizar procesos, levantarlos y diseñarlos
- Evaluar proyectos comercialmente.
- Contribuir a la formalización, estandarización y planificación de forma interna de proceso y flujos de trabajo de TangoBTL de manera de lograr alta eficiencia.
- Responsable de la generar convenios y alianzas con otras empresas.
- Desarrollar plan de inversiones y sinergia entre los equipos, financieramente hablando.

Nivel de Resolución:


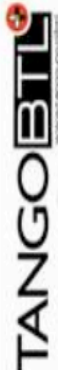
Decisiones exclusivas y relevantes que debe tomar: Evaluación de mejoras y generación de propuestas de las mismas.

Decisiones compartidas y relevantes que debe tomar: Las decisiones tomadas en conjunto con Director de Negocio se relacionan con la implementación de optimización de procesos levantados, así como con la validación de propuestas de presupuesto presentadas por los Analistas Control de Gestión. Trabaja en conjunto al Director de RRHH en el diseño de flujo de personas.

Relaciones con otros cargos: El cargo requiere relación permanente con las distintas áreas de TangoBTL.

Documentos/Información Confidencial: El cargo implica alta confidencialidad en cuanto a presupuesto e información de facturación. Crear medios para la disposición de la confirmación y el resultado del análisis.

ANEXO C: PANTALLA BLOG DE EVALUACIÓN



Stand_ Universia

★★★★★ (No Ratings Yet)
June 18th, 2007
Fecha: 17/06/07
Comercial: Wild Cool
Lugar: Concepción
Productor: Claudio Morales
Posteado en [EVALUACIONES](#) | [No Comments](#) »

SISA_Intermodal

★★★★★ (0 votes, average: 0 out of 5)
June 14th, 2007
Comercial: Luz María Urzúa
Fecha: 14:00
Productor: Francisco Borie
Posteado en [Uncategorized](#) | [2 Comments](#) »

Work Shop Pyme BS

★★★★★ (0 votes, average: 0 out of 5)
June 8th, 2007
Cliente: Pyme BS
Productor: Soledad Gonzalez
Fiecutva: Michelle Danzinger

Pages

[Evaluaciones para que sirven](#)

Archivos

[June 2007](#)
[May 2007](#)
[April 2007](#)

Categories

[CREATIVO](#) (1)
[EVALUACIONES](#) (13)
[Uncategorized](#) (4)

Links

[Volver a RRHH](#)

ANEXO D: CALENDARIO AGENCIA

Usuario: Ignacio Carni
Home RRHH
Manual
TANGO BTL

Wild Cool
Wild Haka
Wild Winnes
Wild Polita
Wild Micha
Wild Crea
Audio V
Wild Web
Dirección de negocios
CAE
Administración
TangoBTL
RRHH
TGO

Capecta
Sala de reunión
Control de gestión
Nacho
LPZ

Filtrar Área:
 Buscar actividades:
 Por tipo:
 2007

 Julio

 Filtrar Responsable:

Elige Usuario:

- + Activo
- Desactivo
- . Pendiente

<< Julio 2007 >>						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Ver Semana 26						
2 +	3 +	4 +	5 +	6 +	7 +	8 +
<ul style="list-style-type: none"> 09:00 (10:00 Wild Winnes) Reunión Equipo Winnes 10:00 (11:00 Wild Cool) Reunión interna COOL 13:00 (14:00 Wild Haka) Reunión de Equipo Wild Haka 18:00 (18:00 RRHH) FERIADO 	<ul style="list-style-type: none"> 08:30 (10:30 Sala de reunión) Reunión Comercial 08:30 (10:00 Wild Polita) Reunión Comercial 08:30 (10:00 Nacho) Reunión de equipo 10:00 (11:00 CAE) Reunión Disney, Bco-Santander 10:00 (19:00 Wild Haka) Apertura Interna Osorno 10:30 (12:00 Sala de reunión) Reunión Equipo Audio VI 10:30 (10:00 Audio V) Gafica Santander Noticias 10:30 (13:30 Audio V) Edición 10:30 (19:30 Audio V) Santander Noticias 11:00 (12:00 Wild Winnes) Reunión PassionTour, Sala Reuniones 11:00 (12:00 Wild Web) Reunión V. Saavedra 11:30 (12:00 Wild Polita) Reunión P.Valenzuela 12:00 (13:30 CAE) Reunión con Cota y Haka 12:00 (12:30 Wild Haka) Reunión Cota, Haka y CAE 12:00 (12:30 Wild Polita) Reunión Sapo 12:00 (13:30 Sala de reunión) Reunión Control Gestión 12:00 (13:00 Nacho) reunión sapo 12:00 (13:00 Nacho) reunión sapo 12:00 (13:00 Wild Web) Reunión Proyecto SAPO 13:00 (13:00 Wild Crea) Tránsito Canal 13 13:00 (13:00 Wild Crea) Entrega Altac 13:00 (13:00 Wild Crea) REUNION SAPO 	<ul style="list-style-type: none"> 07:30 (12:00 Nacho) Seminario Chile Calidad 08:00 (12:01 Wild Cool) Seminario Chile Calidad 09:30 (13:30 Audio V) Video Canal 13 para Web Tango 08:30 (19:30 Audio V) Santander Noticias 10:00 (11:00 RRHH) Reunión ADM 10:00 (11:00 Sala de reunión) Reunión Interna Micha +Carlos Miranda 10:00 (11:00 Wild Web) Reunión SCOOLO/IDOLAS 10:00 (13:30 Audio V) Video Canal para Web de Tango 10:30 (11:00 Wild Polita) Reunión equipo 11:15 (12:00 Wild Web) Entrevista 11:30 (13:00 Wild Winnes) Reunión Empresas en Línea 12:00 (13:00 Wild Crea) REUNION WILD_CREA 12:00 (13:00 Sala de reunión) Reservada Creativos 13:00 (14:30 Nacho) reunión almuerzo 13:00 (14:30 LPZ) DOC 13:00 (14:30 Wild Polita) Reunión Almuerzo 13:30 (14:30 CAE) Almuerzo con LPZ 15:00 (16:00 Wild Crea) Revisor rnf canal 13 15:00 (15:45 Wild Web) Entrevista 15:00 (16:00 Sala de reunión) Reunión Plug&Play 15:00 (17:00 Audio V) Plug and Play 15:00 (16:00 Audio V) Plug and Play 15:30 (16:30 CAE) Reunión con RODRIGO 	<ul style="list-style-type: none"> 08:30 (10:00 CAE) Reunión con LPZ 10:00 (11:00 Sala de reunión) Reunión Director Comercial 10:00 (11:00 Wild Polita) Reunión Seguimiento comercial 10:00 (11:00 Wild Micha) Reunión Dirección Comercial 11:00 (12:00 Wild Haka) Ceremonia y Apertura Osorno 11:30 (13:00 Nacho) reunión ental 12:00 (13:00 CAE) Reunión Ental portal Empresarios en línea 11:30 (12:00 Wild Polita) Reunión con Pauly 13:00 (14:00 Wild Haka) Reunión de equipo Wild Haka 13:30 (14:15 Wild Web) Entrevista 13:30 (14:00 CAE) Almuerzo con Darío Pozza 15:00 (16:00 CAE) Reunión con Internet 15:00 (16:00 Wild Web) Reunión Equipo 15:00 (16:00 Dirección de negocios) Reunión Internet 15:00 (16:00 Sala de reunión) Reunión Equipo + Cae 15:00 (16:00 Wild Micha) Reunión Wild Web 15:00 (16:00 Nacho) reunión Internet 16:00 (16:00 RRHH) Reunión Santa María 17:00 (17:00 Wild Web) Migración de Password TangoBTL 17:00 (18:00 CAE) Reunión con Audio VI 17:00 (18:00 Dirección de negocios) Reunión AudioV 	<ul style="list-style-type: none"> 08:30 (09:30 RRHH) Reunión Equipo 09:00 (10:00 Sala de reunión) Reunión Control Gestión 09:00 (10:00 Control de gestión) Reunión control gestión 09:00 (10:00 CAE) Reunión de equipo con los creativos 09:00 (10:00 Wild Micha) Reunión Creativos 10:00 (11:00 Wild Haka) Reunión Huro WiFi 11:00 (12:00 Wild Haka) Apertura a Público Osorno 11:00 (12:00 Wild Winnes) Passion Tour 12:00 (13:30 Sala de reunión) Reunión Dirección de Negocios+Equipo 12:00 (14:00 RRHH) Reunión DN 12:00 (13:00 Wild Web) Reunión Comercial 12:00 (13:30 Nacho) reunión equipo DN 12:00 (13:30 Wild Polita) Reunión DN 15:00 (16:00 Wild Web) Reunión Proyecto SAPO 16:00 (17:00 Wild Crea) Hora Pellico 11:45 (10:00 Administración) Social 	<ul style="list-style-type: none"> 10:00 (21:00 Wild Haka) Carnaval de Premios Osorno 10:00 (21:00 Wild Haka) Carnaval de premios Temuco 	