

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

ESCUELA DE INGENIERÍA INFORMÁTICA

Proyecto de Graduación

Para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Informática

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN OPERATIVA
PARA LA EMPRESA ACCENTURE COSTA RICA REFERENTE
A CUENTAS DE MARKETING DIGITAL A PARTIR DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE DESIGN THINKING Y LAS
PRÁCTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
(PMI)**

ROBERTO JOHEL COREA CASTRO

AUTOR

CARLOS AGUILAR MORA

TUTOR

DANIEL ÁLVAREZ GARRO

LECTOR

San José, Costa Rica

DICIEMBRE, 2023

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 3 de noviembre del 2023

Máster Olda Bustillos Ortega
Directora de la Escuela de Ingeniería Informática
Universidad Internacional de las Américas
S. O.

Estimada Directora:

Hago de su conocimiento que he recibido del estudiante Roberto Johel Corea Castro, cédula número 1-1269-0572, el Informe Final de Graduación, que lleva por título Propuesta de mejora en la gestión operativa para la empresa Accenture Costa Rica referente a cuentas de marketing digital a partir de la implementación de Design Thinking y las prácticas del Project Management Institute (PMI), para su corrección filológica.

He procedido a revisar los aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto.

Una vez comprobadas las correcciones por parte del interesado, expido esta carta de aprobación para lo que corresponda.

Atentamente,

José Ignacio Arias Brenes
Carné 94321

JOSE IGNACIO ARIAS BRENES (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, CPF-03-0492-0370.
Fecha declarada: 03/11/2023 11:33:24 AM
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	4
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	5
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CARRERA.....	6
CARTA DEL LECTOR.....	7
CÓDIGO DE ÉTICA.....	8
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA	9
DECLARACIÓN JURADA	10
AUTORIZACIÓN DE USO PARA EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	12
CONTENIDO	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	19
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	20
Planteamiento del problema.....	20
Objetivos	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Preguntas de investigación	23
Justificación.....	24
Viabilidad técnica	25
Viabilidad operativa	26
Viabilidad económica	27
Viabilidad Legal	29
Proyecciones.....	30
Alcances	31
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	34
Gestión operativa y marketing digital	34
Procedimientos, procesos y la calidad de los proyectos.....	39
Design Thinking.....	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	58

Enfoques de investigación.....	58
Enfoque de investigación cuantitativo.....	58
Enfoque de investigación cualitativo.....	59
Enfoque de investigación mixto	59
Enfoque de investigación seleccionado	60
Tipos de investigación.....	60
Investigación descriptiva	60
Tipo de investigación seleccionada	61
Fuentes de información	61
Fuentes de información primarias	61
Fuentes de información secundarias.....	62
Fuentes de información terciarias.....	62
Variables de investigación	62
Variables conceptuales	63
Variables operacionales.....	63
Variables instrumentales.....	63
Análisis de variables.....	64
Población.....	66
Instrumentos de recolección de datos.....	66
Procesos para la recolección y análisis de datos	68
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
Interpretación de los resultados de la encuesta	69
Información general de la muestra	69
Análisis de procesos	71
Ejecución de tareas y responsabilidades.....	72
Comunicación en los procesos	75
Criterios claves de desempeño (KPI), gestión de proyectos (PMI).....	77
Metodología Design Thinking.....	82
Interpretación de los resultados de la encuesta realizada a los directores de proyecto de Accenture Costa Rica	84
Información general de PMI y su Guía del PMBOK®	84
Dominio de desempeño de los interesados.....	86

Dominio de desempeño del equipo	88
Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida	94
Dominio de desempeño de la planificación.....	98
Dominio de desempeño del trabajo del proyecto	101
Dominio de desempeño de la entrega.....	104
Dominio de desempeño de la medición.....	106
Dominio de desempeño de la incertidumbre	110
Matriz para análisis de resultados de la encuesta a directores de proyectos	111
Interpretación de los resultados de la entrevista.....	112
Marketing digital, Project Management Institute y Design Thinking	112
Características del proyecto y el análisis de sus procesos	113
Interpretación de los resultados de la observación.....	114
Observación #1	115
Observación #2	116
Observación #3	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
Conclusiones	118
Recomendaciones.....	120
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	124
REFERENCIAS.....	187
APÉNDICES.....	194
Apéndice 1. Encuesta	194
Apéndice 2. Encuesta a los directores de proyecto	199
Apéndice 3. Matriz para análisis de resultados de la encuesta a directores de proyectos.....	207
Apéndice 4. Entrevista	208
Apéndice 5. Observación	212
Apéndice 6. Procedimiento para la creación de un formato estandarizado para las tareas externas.....	217
Apéndice 7. Plantilla para solicitud de tareas	225
Apéndice 8. Procedimiento para el desarrollo de una escala para clasificar la complejidad de las tareas o tickets.....	226
Apéndice 9. Plantilla de criterios técnicos de complejidad de tareas.....	234

Apéndice 10. Procedimiento para la reducción de errores, que permita ajustar el reject rate en la etapa de desarrollo de tareas.....	235
Apéndice 11. Plantilla de recolección de métricas de calidad	245
Apéndice 12. Checklists	246
Apéndice 13. Brainstorm Design Thinking.....	252

TABLAS

Tabla 1. <i>Recursos de hardware</i>	25
Tabla 2. <i>Recursos de software</i>	26
Tabla 3. <i>Costo desarrollo del proyecto</i>	28
Tabla 4. <i>Diferencias del marketing digital y el marketing tradicional</i>	39
Tabla 5. <i>Análisis de las variables</i>	64
Tabla 6. <i>Criterios técnicos de análisis de los tickets o tareas</i>	156
Tabla 7. <i>Tipos de errores o bugs en productos de marketing digital</i>	173

FIGURAS

Figura 1. <i>Atributos de los proyectos</i>	41
Figura 2. <i>Factores que restringen el éxito de un proyecto</i>	43
Figura 3. <i>Componentes de un sistema para la entrega de valor</i>	49
Figura 4. <i>Relación entre los principios de la dirección de proyectos y los dominios de desempeño del proyecto</i>	50
Figura 5. <i>Fases del Design Thinking</i>	56
Figura 6. <i>Mapa de procesos</i>	132
Figura 7. <i>Mapa de procesos segmentado, parte I</i>	133
Figura 8. <i>Mapa de procesos segmentado, parte II</i>	134
Figura 9. <i>Formato para la creación de tareas</i>	149
Figura 10. <i>Clasificación de escalas de complejidad de tareas</i>	153
Figura 11. <i>Elementos para generar clasificación de escalas</i>	154
Figura 12. <i>Clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea o ticket</i>	159
Figura 13. <i>Número de tickets versus número de reviews. Junio 2021 – Mayo 2022</i>	163
Figura 14. <i>Número de tickets versus números de reviews. Junio 2022 – Mayo 2023</i>	164
Figura 15. <i>On Time Delivery fórmula</i>	169
Figura 16. <i>First Time Quality fórmula</i>	170
Figura 17. <i>Utilización fórmula</i>	171
Figura 18. <i>Reject Rate fórmula</i>	174
Figura 19. <i>QA Miss Rate fórmula</i>	176
Figura 20. <i>Month over Month (MoM) fórmula</i>	177
Figura 21. <i>Year over Year (YoY) fórmula</i>	178
Figura 22. <i>Diagrama Ishikawa</i>	184

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo presenta una propuesta de análisis acerca del mejoramiento de la gestión operativa de cuentas con enfoque de marketing digital, para la empresa de Accenture Costa Rica, a través de la utilización del Design Thinking y las buenas prácticas del PMI por medio de su Guía del PMBOK[®], con el objetivo de la implementación de mejoras para una serie de problemas encontrados en una cuenta de estudio.

Este proyecto fue realizado a una cuenta de estudio que se dedica a la producción de marketing digital, enfocada en la industria de turismo.

Para su desarrollo se llevó a cabo un enfoque de investigación mixto, ya que se tomaron en cuenta entrevistas para la obtención de información con el director de proyecto, encuestas para el equipo de trabajo en la valoración de temas variados y la observación de la ejecución de procesos. También la utilización de la encuesta para la valoración de criterios de algunos directores de proyectos.

Dentro de este estudio se analizó que se debe mejorar el conocimiento de los involucrados hacia estas dos metodologías: Design Thinking y la Guía PMBOK[®]; por lo tanto, es importante darlas a conocer para la solución de problemas dentro de los proyectos.

La creación de procedimientos y herramientas que vengán apoyar a la gestión operativa es importante para generar buenas prácticas de gestión en la administración de proyectos.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Accenture es una empresa global de servicios profesionales con capacidades líderes en el ámbito digital, nube y seguridad. Con habilidades especializadas en más de 40 industrias, ofreciendo servicios de estrategia y consultoría, interactivos, tecnológicos y de operaciones; todo impulsado por la red más grande del mundo de tecnología avanzada y centros de operaciones inteligentes. Actualmente, cuenta con una planilla de 738 mil personas a nivel global con gran talento humano y profesional en más de 200 ciudades, en 49 países, incluido Costa Rica.

Accenture Costa Rica es una parte importante de la red global de la empresa. Está conformado por alrededor de 6000 personas en múltiples áreas de desarrollo, donde expertos y expertas brindan y proporcionan su talento profesional para ofrecer servicios de primera calidad, que trabajan en áreas como desarrollo de software, procesamientos de datos, infraestructura de tecnología de información, análisis de negocios y servicios financieros entre otros. Sus oficinas se encuentran ubicadas en Heredia.

La empresa tiene un gran compromiso de responsabilidad social y sostenibilidad, trabajando de la mano con organizaciones sin fines de lucro para ayudar a construir comunidades óptimas y sostenibles en todo el mundo.

Actualmente Accenture gira sus operaciones a través del “360° Value” cuyo objetivo es: brindar valor a sus clientes buscando soluciones que generen impacto positivo en la eficiencia operativa, experiencia del cliente, claves de desempeño y resultados financieros. El Newsroom.accenture.com (2021) menciona:

Accenture defines “360° Value” as delivering the financial business case and unique value a client may be seeking, along with striving to partner with its clients to achieve greater progress across these dimensions: Client, Talent, Inclusion & Diversity, Experience, Sustainability and Financial. The company applies these same categories of value to how it operates its business.

“Our goal is to create 360° Value for all our stakeholders—our clients, people, shareholders, partners and communities,” said Julie Sweet, Chair and CEO of Accenture. (párr. 2-3)

El presente trabajo de investigación es aplicado al marketing digital definido como “un conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (en el mundo online) y busca algún tipo de conversión por parte del usuario” (Selma, 2017). Estas estrategias a la vez “se caracterizan por dos aspectos fundamentales: la personalización y la masividad” (Selma, 2017).

El marketing digital es un medio de acceso de comunicación a un mercado en lo que sería “la promoción de productos o marcas a través de una o más formas de medios digitales y electrónicos” (Solé y Campo, 2020, p.15). Este ha tenido un impacto positivo en las empresas, siempre y cuando sea diseñado con todos los procesos que aseguren la calidad y respetando todos los criterios éticos y económicos. Es un método muy dinámico en función de llegar a los usuarios, adaptándose a muchas situaciones y mercados; así como, impactando directamente en un público global, debido a que su acceso es muy sencillo porque la mayoría de la interacción se realiza por Internet a través de la conectividad.

Con la entrada de la pandemia, se dio un impacto económico global, lo que en conjunto con las altas restricciones de movilidad y de aislamiento impuestas por los gobiernos locales e internacionales, generó el auge en el uso de muchas aplicaciones y páginas web a través de Internet. En ese momento, el marketing digital tuvo un papel muy importante para las empresas ya que fue un medio efectivo en comparación a otros medios más tradicionales.

La empresa Accenture Costa Rica, lugar de análisis para la realización de esta propuesta, tiene un porcentaje de sus operaciones dirigidas a la producción de marketing digital, con cuentas dedicadas a la creación de anuncios digitales, videos, páginas web, mantenimiento de contenidos, aplicaciones, etc. El proceso de creación implica implementar cierto tipo de pautas, reglas o normas para el aseguramiento de la calidad productiva para los procesos internos y para sus mismos clientes.

En el proceso productivo se ha identificado una serie de problemas, los cuales se mencionan a continuación:

- Faltante de formatos y procedimientos para la estandarización de tareas: las tareas no cuentan con un formato que facilite la identificación de los procesos del proyecto, requisitos y requerimientos que definan los límites de los roles de los stakeholders involucrados.

- Ausencia en las tareas (tickets) de un nivel que clasifique la complejidad de desarrollo: actualmente las tareas no tienen una clasificación para definir la complejidad de esfuerzo que se requiere para su respectivo desarrollo.
- Fluctuación de solicitudes de los clientes: no hay un número establecido de tareas diarias/mensuales por desarrollar, lo que no permite estimar y establecer una estrategia operacional.
- El proceso actual de análisis de métricas no es específico en sus criterios de evaluación: existe un análisis de métricas que no es tan detallado en la medición, ya que no se toman todos los criterios importantes de KPI que ayudarían a obtener mejor información de las métricas.
- Elevado número de bugs en etapa de desarrollo: hay un elevado “reject rate” en la etapa de desarrollo de tareas, que implica un esfuerzo de recurso, tiempo, dinero, corregirlo.
- Conceptualización de diseño limitada del producto final por parte del equipo de trabajo: hay una conceptualización de diseño limitada en la propuesta del producto final en donde influye marcadamente el tiempo de entrega y cumplimiento de estándares estrictos que limitan el entregable final.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en la gestión operativa de las cuentas de marketing digital basada en las prácticas de Project Management Institute (PMI) y la implementación del Design Thinking para la empresa Accenture Costa Rica.

Objetivos Específicos

- Crear procedimientos para las solicitudes externas que ingresan de los clientes, estableciendo y definiendo un formato (documental) que pueda ser ejecutado cada vez que ingrese una solicitud nueva.
- Desarrollar una clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea.

- Analizar las entradas de tareas generando promedios históricos, en la búsqueda de patrones de comportamiento de la fluctuación de solicitudes en un determinado periodo de tiempo.
- Evaluar cuáles son los indicadores de criterio claves de desempeño (KPI) que pueden aplicarse para la medición de producción.
- Desarrollar un proceso que busque la reducción de “bugs” en la ejecución de tareas implementando soluciones como el “unit testing”, “workflows”, “first time quality”, mejora continua, entre otras.
- Proponer procedimientos basados en Design Thinking para la solución de la conceptualización limitada de diseño.

Preguntas de investigación

A continuación, se mencionarán las preguntas de investigación que funcionarán como una guía en paralelo con los objetivos específicos:

- ¿Por qué es necesario crear un procedimiento y guía para las solicitudes de los clientes en el momento que exista una solicitud nueva definiendo un formato que permita entender adecuadamente cada una de ellas?
- ¿Por qué hay que aplicar una clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea?
- ¿La evaluación y el análisis de las tareas por mes a través de la generación de promedios históricos permitirán medir y buscar patrones de comportamiento de la fluctuación de solicitudes en un determinado periodo de tiempo?
- ¿Cuáles son los indicadores de criterios claves de desempeño (KPI) que pueden aplicarse en la medición de producción?
- ¿Por qué es necesario desarrollar e implementar un proceso que busque la reducción de bugs en el desarrollo de tareas?
- ¿Cuáles procedimientos basados en Design Thinking podrían solucionar la conceptualización limitada del desarrollo de los entregables?

Justificación

La realización de este proyecto implica que se analicen varios criterios que fueron identificados como importantes de evaluar y de ajustar mencionados en los objetivos de esta propuesta de investigación, para que así el proceso operacional y productivo de la empresa Accenture Costa Rica en el área de marketing digital integre medidas para la mejora de las prácticas existentes. El motivo de esta propuesta es buscar mejores prácticas en la implementación de procesos operacionales y productivos para la empresa, que puedan servir como una guía de mejoramiento y que a la vez funcionen como lecciones aprendidas para cuentas en la empresa con características similares.

La propuesta planteada generará un beneficio económico, así como técnico, para la empresa, ya que la optimización de procesos, la reducción de errores, el mejoramiento de procedimientos, darán como resultados una mejora importante en la administración de proyectos en cuentas de marketing digital, junto con el análisis de las guías, buenas prácticas de Project Management Institute y metodologías ya comprobadas y empleadas en la actualidad, tal como el Design Thinking.

Dentro de los beneficios que brindará la propuesta mencionada el primero sería que vendría a resolver problemas críticos en los procesos de producción de marketing digital, con la documentación y la evaluación de cada uno de ellos por medio de esta propuesta. La empresa Accenture Costa Rica tiene bastante tiempo en el mercado global, por lo tanto tiene que cuidar mucho sus relaciones con los clientes y, en este caso, cuidar los contratos estrictos que maneja con ellos.

También esto funcionará como lecciones aprendidas para la administración de cuentas con características similares para solventar los problemas identificados dentro de esta investigación.

Por lo tanto, dentro de los beneficios de este proyecto están:

- Estandarización de procesos para el control, ejecución y seguimiento de tareas para las cuentas de marketing digital.
- Documentación de referencia para casos similares que permitan tomar decisiones acertadas y prontas.
- Guías, plantillas para el seguimiento de procesos dentro de las cuentas.

- Proponer una base conceptual para el empleo de una herramienta para el análisis de datos.
- Usar las guías y criterios usados por el Project Manager Institute (PMI) aplicables para la administración de este proyecto.
- Tomar la metodología de Design Thinking para el mejoramiento de procesos en la conceptualización creativa de los entregables.

Viabilidad técnica

Desde la perspectiva técnica, empleando las pautas y buenas prácticas del Project Management Institute (PMI), a través de su Guía del PMBOK® (7th ed.), es posible con base en el estudio, el ajuste de procesos que brindan una mejor perspectiva de los problemas planteados.

A la vez, se utiliza el Design Thinking como mecanismo que sirva de seguimiento para definir las pautas para solucionar casos específicos mencionados en esta propuesta.

A continuación, se desglosará la lista de los insumos de hardware necesarios para el desarrollo de este proyecto:

Tabla 1

Recursos de hardware

Recurso	Descripción
1 laptop	Lenovo ThinkPad T490
Procesador	Intel(R) Core(TM) i7-8665U CPU @ 1.90GHz 2.11 GHz
Memoria RAM	16.0 GB
Disco de almacenamiento	265 GB
Sistema operativo	Windows 11 Pro 21H2

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la Tabla 1 mostrada se detallan las características de hardware necesarias para el desarrollo de la propuesta como terminal de trabajo para la documentación.

En la Tabla 2 se muestra la lista de softwares necesarios para el desarrollo del proyecto:

Tabla 2*Recursos de software*

Recurso	Descripción
Microsoft 365	Todo el paquete Microsoft para el desarrollo y la documentación (Teams, Office, Excel, PowerPoint)
Diagrams.net	Diagramador de gráficos de documentación
Figma	Herramienta de prototipado y editor de gráficos
Google Forms	Obtención de muestras de análisis

Fuente: Elaboración propia (2023).

Toda la suite de Microsoft 365 para la creación documental es fundamental, ya que es el software oficial dentro de la empresa Accenture para la presentación de documentos y reportes.

El Diagrams.net es para la creación de gráficos de flujo de procedimientos y a la vez para la documentación de gráficos Gantt para la esquematización de la línea de tiempo del proyecto.

Figma, por su parte, es la herramienta para la construcción de prototipos, gráficos de flujo y esquematización.

Así, desde una perspectiva técnica, la empresa Accenture Costa Rica cuenta con el equipo necesario para ejecutar esta propuesta una vez culminada; y además tiene personal capacitado para su puesta en funcionamiento.

Viabilidad operativa

Cómo se ha mencionado anteriormente, una parte importante del negocio de la empresa Accenture Costa Rica es referente a una propuesta digital con gran valor a sus clientes. Esta investigación debe usarse como un punto de referencia para la toma de decisiones en eventos equivalentes donde se apliquen casos de estudio como los mencionados aquí, y que requieran acciones.

Este proyecto es operativamente viable debido a que la empresa Accenture da un valor importante a sus clientes, fomentando los procesos de mejora continua e implementando el “360° Value” mencionado anteriormente donde el cliente junto con la experiencia de negocio son partes

pilares de esta filosofía mencionada. Ellos están dispuestos a incluir mejoras en los procesos para asegurar la calidad de los entregables y mantener toda la confianza y prestigio hacia sus clientes.

A continuación, se detallará una serie de condiciones que analizarán la viabilidad operativa de este proyecto:

- Análisis de la realidad actual de la situación: se identificará y analizará la situación actual con respecto al proceso que se está empleando dentro de las cuentas de marketing digital, al tomar de referencia una cuenta para reevaluar la problemática presentada en esta propuesta.
- Diseño e implementación de procesos y procedimientos: se propondrá diseñar un conjunto de procesos y procedimientos que pueden ajustarse a la situación de la recepción de tareas de parte del cliente para su desarrollo y ejecución.
- Capacitación del personal con respecto a la actualización de los procesos planteados para llevar a cabo su ejecución con todas las directrices de mejoras. Esta capacitación quedará excluida del desarrollo de este proyecto.
- Evaluación de resultado de implementación: se evaluará un impacto en los procesos desarrollados para obtener retroalimentación del personal involucrado para que sea ajustado a las necesidades reales que tiene la cuenta. Esto no está incluido en el proyecto, pero se tomará una retroalimentación necesaria una vez culminado el proyecto para realizar ajustes en la propuesta desarrollada.

Viabilidad económica

Desarrollo de propuesta: incluye todos los costos de crear y desarrollar una propuesta desde la recolección de información necesaria por validar hasta la finalización, la cual implicaría una estructuración de todos los procesos ajustados a la solución de los problemas y el análisis de resultados del proyecto. Cabe mencionar que el costo del desarrollo de esta propuesta no será cubierto por la empresa Accenture Costa Rica, ya que es un trabajo universitario de graduación, así como tampoco los costos de hardware y software anteriormente mencionados, pues son recursos propios y de uso libre. También como mención importante, la empresa tiene convenios de formación con distintas plataformas de conocimiento como lo son Skillsoft Percipio, myLearning y Pluralsight, los cuales pueden ser usados para capacitar al personal con conceptos

y metodologías como el Design Thinking sin implicar un costo para este proyecto, más bien funciona como un medio de aprovechamiento de este recurso existente.

A continuación, se detallará el costo asociado al desarrollo del proyecto:

Tabla 3

Costo desarrollo del proyecto

Tarea	Duración	Costo
Análisis requerimientos	10 días	\$287.7
Análisis de procedimientos actuales	10 días	\$287.7
Diseño de propuesta	40 días	\$1150.8
Implementación de prácticas de PMI	20 días	\$575.4
Ejecución de metodología de Design Thinking	20 días	\$575.4
Creación de documentación	30 días	\$863.1
Pruebas	15 días	\$431.5
Análisis de resultados	15 días	\$431.5
Total	160 días	\$4603.1

Fuente: Elaboración propia (2023).

Para definir estos costos, se tomó como referencia el salario de un estudiante programador informático equivalente a ₡15.333,31 el día laboral, datos brindados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica a través del Departamento de Salarios Mínimos según el Decreto N.º 43849-MTSS, publicado en la Gaceta N.º 245, Alcance N.º 282 del 23 de diciembre del 2022, Rige 01 de enero del 2023. Esto al tipo de cambio actual del 27 de mayo del 2023 de USD Compra ₡533 equivaldría a \$28.77 redondeado, el cual es el costo de un día laboral de 8 horas.

Viabilidad Legal

Limitaciones. A continuación, se mencionarán una serie de limitaciones con las que cuenta este proyecto:

- El proyecto será aplicado a la empresa Accenture Costa Rica, específicamente en una cuenta de producción digital en el área de marketing digital. La empresa actualmente brinda varios servicios en distintas ramas como lo es el financiero, soporte TI, procuraduría, servicios, entonces se quiere limitar eso a lo que se especifica el estudio.
- Se tomará como referencia una cuenta de creación y de desarrollo enfocada en el marketing digital.
- La solicitud por parte de un cliente para la petición de una determinada acción se le llamará tarea.
- Cada tarea tiene como resultado final un entregable (producción digital), asegurando que esta cumpla con los requerimientos, estándares, producción, solución creativa que fueron definidos por el equipo de trabajo y el cliente.
- De todas las mejores prácticas que se pueden referenciar del Project Management Institute, se tomarán los criterios que podrían ser implementados para la solución de los problemas planteados en esta propuesta. Lo mismo aplicando lo referente a la metodología del Design Thinking.
- Los resultados de esta propuesta serán presentados a los líderes de la cuenta que se tomará de referencia para luego compartirla con otros líderes de proyectos para que puedan estudiarla y definir sus propios criterios. Pero esto queda fuera del alcance de este proyecto de investigación.
- El proyecto tiene el aval del Departamento Legal de la empresa, así como el visto bueno de Recursos Humanos.

También es importante mencionar que está condicionado al cumplimiento de las siguientes leyes e incisos del Código Penal y de la Asamblea Legislativa de Costa Rica:

- Ley 8148 Adición de los artículos 196 BIS, 217 BIS y 229 BIS al Código Penal: es una adición al Código Penal de Costa Rica que hace referencia a la introducción de nuevos

artículos referentes a los delitos de violación de comunicaciones electrónicas, fraude informático, alteraciones de datos y sabotaje informático.

- Ley 4573 para Reprimir y Sancionar los Delitos Informáticos de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica del año 2001: la Ley 4573 en su sección de delitos informáticos penaliza los delitos de suplantación de identidad, espionaje informático, uso de programas maliciosos, narcotráfico y crimen organizado; difusión de información falsa y otros más referentes a delitos específicamente informáticos y el impacto a las empresas, personas.
- Ley de Derechos de Autor 6683 por parte de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica del año 1982: es enfocada en la protección de derechos de autor y propiedad intelectual, protege todas las creaciones asegurando su propiedad intelectual, en el uso, divulgación y mención. Por supuesto esto implica también el aseguramiento de las referencias y el uso de fuentes de apoyo para elaborar esta propuesta.
- Ley 8968 sobre la Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales: se encarga de proteger los datos personales, bases de datos, datos de acceso restringido, sensibles y en el manejo de estos. También estipula que debe existir una responsabilidad de confidencialidad de los que administran estos datos incluida la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (Prodhad).

Proyecciones

Se espera que los resultados de este proyecto sirvan para la empresa Accenture Costa Rica y sus cuentas, como una guía de buenas pautas a seguir para mejorar el proceso productivo interno, específicamente en la rama de marketing digital, a través de áreas importantes del PMI y el Design Thinking, las cuales puedan usarse como marco de referencia para la evaluación efectiva de procesos.

Se desea que esta propuesta pueda ser compartida con el equipo de management de la empresa de Accenture Costa Rica para que se pueda estudiar y valorar en casos necesarios y que sea una guía para la toma de decisiones en la resolución de problemas.

Se prevé que la mejora en los procesos facilitará el trabajo a los distintos actores que se encuentran involucrados como los son projects managers, web developers, designers y testers.

Además, se espera que pueda generar un importante valor a los entregables al cliente, ajustando criterios de calidad y optimización.

Alcances

Los siguientes son los alcances en los que estará conformada esta propuesta:

Alcance Funcional. El alcance de la propuesta para la empresa Accenture Costa Rica se desarrollará evaluando una cuenta en particular, con el fin de que esta puede servir de referencia para un futuro, para otras cuentas de marketing digital con quienes Accenture tiene contratos. Las cuentas pueden variar de acuerdo con los clientes que manejan, así como los tipos de productos que se desarrollan, pero pueden contar con procesos similares. En el alcance se van a cubrir los procesos de producción digital, manejo e interpretación de la información, solicitud de tareas, análisis de métricas, mejoramiento en la calidad del producto elaborado y reducción de errores en los procesos de producción.

Dentro del alcance funcional podemos mencionar:

- **Investigación.** Se investigará dentro de la empresa Accenture Costa Rica una cuenta de marketing digital, la cual es una agencia de viajes online cuyo negocio es el de brindar a usuarios métodos y opciones para las reservas de sus viajes, incluyendo vuelos, hospedaje, alquiler de casa vacacionales, renta de vehículos, todo en un mismo lugar. La cuenta sirve como intermediario entre los usuarios y las empresas involucradas en el sector turismo. Esta cuenta se tomará como referencia para determinar cuáles son las áreas de mejora en los procesos y que pueda tomarse a considerar en otras cuentas de marketing digital dentro de Accenture Costa Rica. Con esto se pretende identificar los procesos más comunes dentro de los cuales se han encontrado puntos de mejora para solucionar los problemas que se mencionan en esta propuesta.
- **Desarrollar una escala de clasificación de las tareas que entran a desarrollo,** con el fin de categorizar cada tarea de acuerdo con ciertos criterios o características, que permitan darle un valor de esfuerzo para su ejecución. Esto tiene el fin de poder lograr una correcta distribución de las tareas entrantes y saber qué recurso tiene el

adecuado conocimiento técnico para ejecutarla, así facilitará realizar una medición de tiempos de estimación en el proceso de desarrollo.

- Analizar a través de un proceso de métricas qué criterios son los que determinan la fluctuación de las tareas enviadas por el cliente. Con este análisis se pretende poder identificar razones, criterios, situaciones por los cuales se puede predecir cargas de trabajo, ya que el cliente no tiene una medición de las tareas que son asignadas a la cuenta, eso solucionaría problemas con respecto a cargas de trabajo; así como generaría una visión más acertada del futuro. Esto ayudará en la toma de decisiones dentro del equipo en el caso de requerir más personal para el desarrollo de tareas o al contrario autorizar vacaciones de los recursos, pues las cargas de trabajo así lo permiten.
- Definición de métricas más detalladas al tipo de negocio. Investigar qué tipos de criterios KPI pueden ser usados para la medición de productividad con el fin de tener una visión pasada, actual y futura de la situación de la cuenta para la toma de decisiones con respecto a cargas de trabajo, entregables, calidad de producto, satisfacción del cliente, crecimiento.
- Implementar un proceso que busque reducir el elevado “reject rate” en la etapa de desarrollo de tareas, a través de mecanismos o procesos de corrección como lo son el “unit testing”, “first time quality”, mejora continua de procesos a través de retroalimentación en la etapa de producción de tareas.
- Implementación de la Guía del PMBOK® (7th ed.) PMI. Se aplicará los principios de gestión efectiva de proyectos a través del Guía del PMBOK® de PMI, aplicables para la solución de los problemas planteados. Dentro de los dominios de desempeño del proyecto que se tomarán en cuenta para esta propuesta están interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre.
- Aplicación del Design Thinking. Se empleará el enfoque y la metodología de Design Thinking para solucionar los inconvenientes identificados y generar soluciones, como es el caso del diseño limitado de producto final. Esto es a través de las etapas de empatía, definición, ideación, prototipado y testeo. Para eso se

realizará un análisis de completo de las etapas que lo componen para identificar posibles soluciones y valorar cuales pueden ser criterios del porque ocurre esto.

Alcance metodológico. Como alcance metodológico, este proyecto utilizará la guía de PMI a través del Guía del PMBOK® (7th ed.), apoyada en las Normas ISO 21500 y ISO 10006 y también la metodología Design Thinking para la resolución de problemas. El objetivo es emplear esos medios para buscar una solución de problemas, aplicándolos ya que proporcionan buenas herramientas para hacerlo y además están siendo muy usadas en la actualidad.

La empresa Accenture Costa Rica es líder en producción digital; por lo tanto, el uso de estos métodos de mejora se adaptará de una manera excelente a su visión y en el manejo eficiente de sus relaciones con sus clientes.

La cultura de calidad en la ejecución de los procesos y en la entrega del producto final es importante para toda empresa. El uso de estos métodos ayuda a generar estandarización de procesos para el aseguramiento de la calidad.

Alcance tecnológico. Se utilizarán herramientas de software relacionadas al flujo de trabajo como lo es JIRA, donde las tareas son administradas y asignadas para su desarrollo. De ahí parte el proceso de medición de comportamiento de las tareas que juega un papel destacado para el desarrollo de este proyecto.

Software a disposición por la empresa Accenture que pueda ajustarse a las necesidades.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Gestión operativa y marketing digital

Todas las organizaciones, empresas a nivel mundial, requieren de mejoras, ajustes en sus procesos y procedimientos que involucran sus operaciones. El constante cambio, crecimiento, diversificación de sus operaciones, clientes, negocios, hacen que requieran de eso, para que exista orden en sus tareas, en sus deberes con ellos mismos y con sus mismos clientes, “stakeholders”, que les permita lograr ser verdaderamente competitivos contra sus rivales y así cumplir con las exigencias que requieran sus socios y clientes comerciales.

Accenture Costa Rica es una empresa global que cuenta con mucha presencia en muchos ambientes, negocios y locaciones que requieren de un ajuste preciso en sus operaciones para cumplir con sus objetivos para buscar la solución de problemas presentes con el fin de minimizar el impacto en sus operaciones.

El desarrollo de esta propuesta quiere centrarse en una parte de las operaciones que tiene Accenture Costa Rica como lo es el desarrollo de producción digital en la rama del marketing digital. Accenture Costa Rica vende servicios “outsourcing” en producción digital a un cliente cuyo negocio está enfocado en el turismo global a través de venta de boletos de avión, reservaciones de hoteles, casas, la adquisición de servicios, tales como la renta de vehículos y más; todo enfocado para que las personas tengan la comodidad de que en un solo lugar puedan gestionar todos esos servicios.

Accenture crea equipos de trabajo conformados por un grupo de profesionales donde hay “projects managers”, “web developers”, “designers”, analistas de calidad, que son los encargados de trabajar y crear para un determinado cliente toda o parte de su marketing digital, a través de producción de elementos digitales, que serán usados por el cliente para la venta de sus productos y servicios a través de la internet.

El marketing digital es la actividad en la que se promociona comercio a través de medios digitales, que buscan y permiten la interacción de los involucrados de una forma remota con gran poder de expansión a través de telecomunicaciones e internet. Se puede definir como menciona Rodríguez (2014):

El marketing digital, también llamado marketing electrónico o e-marketing, engloba buena parte de los usos propios de la esfera de los negocios. En concreto, comprende la

utilización de internet, las redes de telecomunicación y las tecnologías digitales relacionadas para conseguir los objetivos de marketing de la organización.

Se sabe que se pueden utilizar muchos medios digitales para poder desarrollarlo y lograr la comunicación para llegar a los clientes. Kotler (2017) menciona: “el uso de herramientas digitales (páginas web, redes sociales, aplicaciones, anuncios móviles, correo electrónico, entre otros) para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos digitales” (p. 24).

El marketing digital nace como un canal y medio que permite comunicarse abiertamente de una manera global y decidida hacia muchos mercados en el mundo. Se puede decir que es la adaptación del marketing tradicional a uno moderno en el que se apoya mucho en el uso de Internet.

Este cambio que ha venido desarrollando el marketing con el paso del tiempo permite establecer relaciones entre los actores de mercado como menciona Suarez (2018): “el marketing se concibe actualmente como medio para establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes, que sean mutuamente satisfactorias” (p. 212). Al final se busca que los procesos de cambio, compra, venta e intercambio de bienes o servicios sea provechosos dentro de las partes involucradas.

El marketing digital vino a cambiar mucho la perspectiva de cómo es manejado el mercado transformándolo a una forma de trabajo más actual tomando de apoyo los medios digitales para hacerlo efectivo. Como menciona Ábrego y Castillo (2022): “La aplicación del marketing digital en el mercado está transformando y facilitando el desarrollo del comercio aumentando su ventaja competitiva y forjando grandes cambios de manera positiva, tanto económicos como en la satisfacción de los clientes” (p. 12).

Cabe mencionar que existen varios tipos de mercados en el marketing digital, Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) lo menciona:

[...] hay varios tipos de mercados involucrados en el marketing digital como lo es el (B2B) relación entre dos empresas, (B2C), la interacción entre un negocio o empresa y cliente, (C2C) la interacción entre dos clientes y (C2B) la relación entre cliente y empresa.

En la cuenta a evaluar se trabaja en la producción de marketing digital. La empresa que contrata los servicios de Accenture Costa Rica perfila un tipo de negocio donde hay una interacción entre la empresa y cliente (B2C), desarrollando los productos digitales para enganchar a posibles clientes a través de todos los medios digitales anteriormente mencionados.

Son varias las grandes ventajas y características que hacen el marketing digital más efectivo que un marketing mucho más tradicional; al final se busca tener una facilidad de comunicación y cubrir una mayor cantidad de mercado global con la menor cantidad de recurso para que se puedan explorar otras condiciones que más adelante se mencionarán.

Como cita Shum (2019): “Las principales características del Marketing Digital ayudan a comprender la esencia de este en la actualidad: Personalizado, Comunicación directa y bidireccional, Datos más precisos, Masivo y viral, Es experiencia y emoción” (p. 37). La autora define en una serie de características el papel que juega el marketing digital, las cuales a continuación se mencionan:

Primero el Marketing Digital es personalizado, como su palabra lo dice, es totalmente “custom” e inclusive muy ligado a la libertad creativa en su propuesta, arraigado a la medida de la marca, utilizando creatividad para su elaboración; puede ser enfocado a un mercado específico. Shum (2019) menciona: “Permite crear estrategias adaptadas a la medida de la marca, aunque todas las marcas utilicen los mismos canales de comunicación” (p. 37).

Emplea una comunicación directa y bidireccional, lo que brinda una facilidad en definir una comunicación directa que permite tener una retroalimentación más pronta y acertada de los mercados y además se puede realizar de una manera muy sencilla. Shum (2019) comenta: “contacto directo con los consumidores facilita tener una comunicación más fluida, rápida y en tiempo real” (p. 37).

Tiene la capacidad de proporcionar datos más precisos, debido a que los resultados se generan inmediatamente. La acción de reproducir un video, la visita a una página, ejecutar un evento como el “clicktag”, en un banner para acceder a una sección determinada de una página web, hace que genere información de comportamientos de usuarios, accesos, interacciones de manera inmediata en acción y en tiempo, sin la necesidad de realizar estudios más detallados que requieran de un mayor esfuerzo o de tiempo de análisis para filtrar los resultados. Shum (2019) indica: “Permite recolectar y analizar la información que ofrecen los usuarios, con lo cual se puede lograr construir una base de datos completa, segmentada y personalizada para la marca” (p. 37).

Es un medio masivo y viral, lo que hace que sea muy sencillo conectar con alguien al otro lado del planeta, y venderle un producto o un servicio, a través de una página web creada exclusiva o un banner interactivo alojado en una plataforma o en una página web externa. Además, permite adaptarse a todas las herramientas populares que hoy hay como plataformas de redes sociales,

“streaming” y de entretenimiento, todo esto en cuestión de milisegundos. Shum (2019) comenta: “Realmente esta es una característica única que te ofrece los medios digitales, su gran poder de difusión es impresionante pues solo en pocas horas se puede posicionar una persona, o marca traspasando fronteras” (p. 38).

Brindan una experiencia y emoción, la personalización hace que se pueda establecer una conexión con los consumidores y usuarios, que se sientan identificados con un producto o servicio. Esta es una característica muy poderosa y hace que se genere una experiencia de pertenencia y de emoción. Shum (2019) dice: “El marketing digital, al ser personalizado, tiene una oportunidad única de identificar e individualizar el mensaje para cada persona” (p. 38).

Dentro del marketing digital podemos identificar varios elementos digitales de producción, de los cuales se tomarán en cuenta unos para el desarrollo de esta propuesta como lo son “web pages”, “social media”, publicidad online, que pueden incluir, videos, banners interactivos, logos, entre otros.

Una página web es uno de los medios más conocidos dentro del marketing donde la mayoría de las empresas pone su especial atención para que sea el principal método de comercializar sus productos y servicios. Tiene una versatilidad importante en la manera que pueden ser construidas y desarrolladas, con características que incluyen desde aspectos visuales, tales como colores, fuentes, imágenes, logos y más, hasta características funcionales relacionadas con las interacciones que los usuarios puedan realizar en ellas, como en el uso de formularios, búsquedas, compras, todas las características interactivas.

“Social media” es todo lo que esta referenciado al uso de los medios de interacción social o redes sociales que pueden ser aprovechados para ofrecer y compartir a través de ellos marketing digital como lo menciona Lorenzo, Alarcón de Amo y Gómez (2011): “ofreciendo a los individuos nuevos modos de construir y mantener redes de relaciones, de compartir información, de generar y editar contenidos y de participar en movimientos sociales a través de Internet”, donde la gente cuenta con un espacio de interacción digital a través de las distintas plataformas sociales que existen que les permitan mediante perfiles, interactuar con amigos, familia, o inclusive gente desconocida con gustos similares, pensamientos y perspectivas. Este es un medio importante que utilizan las empresas para poder compartir su publicidad y llegar a esos espacios. La variedad de “social media” que existe en el mercado permite a través de plataformas sociales digitales brindar

un medio de comunicación entre personas, el cual puede ser aprovechado por las empresas para vender sus productos y servicios.

En la categoría de publicidad online, se encuentran los banners que son de las unidades más versátiles y utilizadas hoy en día. Estos tienen la ventaja que permiten ser muy personalizados desde su construcción, así como a la vez tienen una gran adaptabilidad, ya que pueden ser usados y agregados en otras páginas web externas o que son ajenas a la empresa para que puedan ser albergados por un determinado tiempo y así poder ser usados para vender algo a través por ellos y lograr interacciones con los clientes. Esto hace que puedan ser visualizados en muchos medios digitales y llegar aún más a otros usuarios. En la cuenta a evaluar es una de las unidades que más se desarrollan y se piden por parte del cliente. Según comenta Rodgers y Thorson (2017):

Un banner consiste en incluir una pieza publicitaria gráfica dentro de una página web o portal de referencia. El objetivo fundamental de esta herramienta es atraer tráfico hacia nuestra página; y el pago puede realizarse por clic o por visualización. Algunos autores han estudiado la publicidad en Internet y han afirmado que realmente es efectiva.

La producción digital de este tipo de unidades es de las más trabajadas dentro del equipo de trabajo, ya que el cliente se apoya mucho en la solución creativa que Accenture Costa Rica pueda brindar a este tipo de producto, ya que confían en la capacidad de desarrollo que existe en el equipo para crear piezas que se adapten a las necesidades y requerimientos que ellos tengan.

Ya teniendo una perspectiva de lo que se ha ido mencionando en este documento, podemos decir que existen unas diferencias muy marcadas entre el marketing digital y el marketing tradicional, que es importante nombrar para entender el rumbo de este documento.

Tabla 4*Diferencias del marketing digital y el marketing tradicional*

Característica	Marketing digital	Marketing tradicional
Medios	Web pages, redes sociales, plataformas de streaming, banners, buscadores	Radio, teléfono, recursos impresos, encuestas
Alcances	Global	Una determinada zona geográfica
Desempeño	Tiempo real con posibilidades de ajuste inmediato	En etapas, generalmente cuando se termina
Costo	Menor	Mayor
Comportamiento	Interacción inmediata	Más tiempo en construirse
Enfoque	En el consumidor	En el producto o servicio

Fuente: Silva (2023).

Hay diferencias muy marcadas entre uno y otro, lo que ayuda a tener una visión más clara de la importancia que actualmente tiene el marketing digital para las empresas, lo cual se pudo evidenciar en el momento en que sucedió la pandemia, debido a que muchas empresas sintieron un impacto económico importante en sus finanzas, más las fuertes restricciones de aislamiento que presentaron los gobiernos hacia las personas y servicios, que provocó un cambio muy marcado en cómo se hacía o se desarrollaban las campañas de marketing.

Procedimientos, procesos y la calidad de los proyectos

Los procedimientos son componentes muy importantes en la administración de los proyectos, que incluye la estricta ejecución de pasos para llegar a un fin específico. Según expresa Daft (2018): “es una secuencia de pasos interrelacionados diseñados para alcanzar un objetivo específico cuando se ejecutan de manera precisa y adecuada”. Como se menciona, en todo proyecto debe ejecutarse de manera acertada, eficaz, siguiendo pautas que permitan el éxito de los objetivos planteados.

En esta propuesta, los procedimientos juegan un papel importante en el análisis de los resultados ya que dependen en gran medida de encontrar y ajustar los que mejor se adapten a la

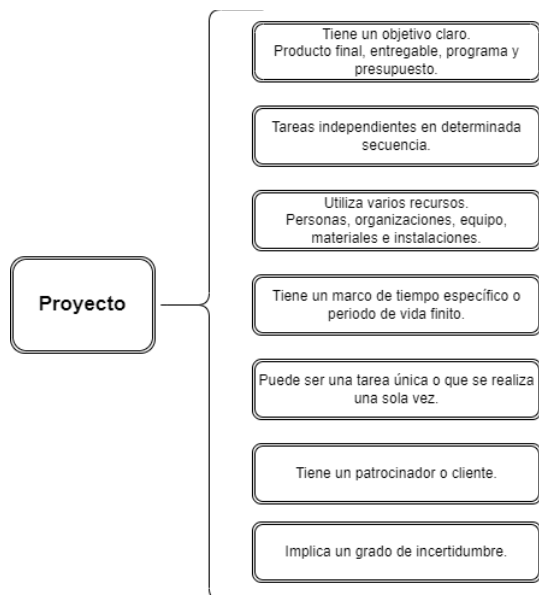
problemática planteada, al estilo y a las necesidades de cada negocio, con el fin de asegurar la calidad de un producto a entregar.

El crear procedimientos que se adecúen y adapten a cada situación planteada requiere de una serie de controles y normas para asegurar la calidad de estos. Por eso el PMI juegan un papel muy importante al definir pautas y buenas prácticas dentro de equipos de trabajo con el objetivo de implementar una metodología en la ejecución, corrección y análisis de procesos para proveer soluciones de los problemas presentes.

Todas las empresas tienen problemas o requieren ajustes en sus procedimientos operativos y Accenture Costa Rica no es la excepción, por eso se pretende analizar todos los casos o problemas encontrados en esta propuesta para buscar cómo abarcarlos y ejecutar su respectiva solución. Más adelante en este documento se comentará de algunos.

El PMI brinda herramientas para ajustar los procedimientos y procesos dentro de los equipos de trabajo y proyectos. La idea es tomar los mecanismos para implementarlos en la solución de problemas aquí planteados.

Los proyectos necesitan de una buena organización y administración para asegurar su éxito como dice Gildo y Clements (2012): “Un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos” (p. 4). Gildo y Clements mencionan una serie de atributos y características que maneja un proyecto y que se menciona a continuación:

Figura 1*Atributos de los proyectos*

Fuente: Elaboración propia a partir de Gildo y Clements (2012).

Como se muestra en la Figura 1, los proyectos tienen atributos que implican su desarrollo y a la vez limitan la perspectiva y definición de este para una empresa.

El éxito de un proyecto está relacionado con el cumplimiento de los objetivos, pero para eso hay una serie de factores que se deben evaluar y tomar en cuenta como lo son el alcance, la calidad, el programa o agenda, presupuesto, recursos, riesgos y la satisfacción del cliente.

Primeramente, el alcance involucra todo el trabajo que es necesario completar con el objetivo de producir lo que el cliente solicita; en este caso asegurando que la entrega cumpla con todos los estándares y requerimientos. Gildo y Clements (2012) lo mencionan:

El alcance del proyecto es todo el trabajo que se debe realizar con el fin de producir todos los entregables del proyecto (el producto tangible o los elementos que se entregarán), garantizar al cliente que los entregables cumplen con los requisitos o criterios de aceptación y lograr el objetivo del proyecto. (p. 6)

Otro de los puntos si no de los más importantes es la calidad, que consiste en asegurar que se están cumpliendo con todos los requerimientos y estándares del cliente hacia un producto o entregable. Para eso existen una serie de normas y metodologías que al ser usadas asegura la

calidad de un proyecto a lo largo de toda su vida. Esta propuesta se apoya en varias de esas metodologías para buscar soluciones a los problemas aquí planteados, más adelante se comentarán.

Como en todo proyecto hay un inicio y fin, una programación o cronograma que debe cumplirse desde su etapa inicial hasta su finalización: “el objetivo del proyecto establece la fecha en que debe completarse el alcance del proyecto en función de una fecha específica acordada con el patrocinador y la organización ejecutora del proyecto” (Gildo y Clements, 2012, p. 6).

El presupuesto juega un papel vital en la ejecución de proyectos, ya que es el monto o costo que se acordó entre las partes para el desarrollo del proyecto, incluye desde el recurso humano, así como la tecnología, equipo, espacio físico para poder desarrollarlo. Como nombra Gildo y Clements (2012): “El presupuesto se basa en los costos estimados asociados con las cantidades de los diversos recursos que se emplearán para realizar el proyecto” (p. 7). El presupuesto tiene un impacto directo en los recursos, los cuales son los elementos que están involucrados en un proyecto, pueden ser recursos humanos, físicos, instalaciones, tecnología, equipos, entre otros. Con relación al personal humano este debe estar capacitado con todos los conocimientos técnicos para realizar el proyecto.

Los proyectos siempre están expuestos a riesgos, factores o elementos que los pueden poner en peligro, ninguno está libre de estos aspectos que impiden la correcta ejecución, que al final pueden provocar que exista un desarrollo con deficiencias que afectan su calidad y provocan atrasos en entregas. Estos riesgos pueden ser aspectos relacionados con el recurso, presupuesto, programa, alcance y calidad del proyecto.

Aparte de cumplir con todo lo anteriormente mencionado: alcance, calidad, presupuesto, satisfacción del cliente, es necesario tener una buena relación con el cliente en todas las fases del proyecto. La comunicación aquí juega un papel muy importante para saber qué piensa del proyecto, si está satisfecho con los avances que se van presentando, si tiene algún comentario respecto a un proceso o “feedback”. Es importante que el cliente esté involucrado activamente.

En la Figura 2, se puede observar todo el conjunto de factores que están involucrados para que un proyecto sea o no exitoso.

Figura 2

Factores que restringen el éxito de un proyecto



Fuente: Gildo y Clements (2012).

Para seguir enfocando el objetivo de esta propuesta, se va a comentar acerca de la parte de calidad. La calidad involucra todo lo que hace y se debe hacer en un proyecto, como se mencionó anteriormente no solo en lo que se entrega a los clientes, sino en la propia estructuración de procedimientos y procesos internos que por supuesto van muy ligados al cumplimiento de objetivos. Como menciona Ibarra (2009): “La calidad de un producto o servicio, tal como evalúa el usuario final, es el criterio definitivo para medir el éxito”; así como es: “[El] conjunto de características de una entidad [producto o servicio] que confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas e implícitas” (p. 4). En un entorno de mercado tan competitivo, especialmente en un ambiente digital y de tecnología de información, la calidad juega un papel determinante para que puedan lograr con éxitos sus proyectos y establecer relaciones fuertes y duraderas con sus clientes.

La calidad está muy relacionada con el valor que se le da al cliente, un cliente feliz seguirá siendo leal mientras esté satisfecho con el producto y servicio que reciben, como lo menciona Bercián et al. (2016): “el valor del cliente debe tener un significado muy alto. Todos en la empresa

deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y de tratarlo con calidad” (p. 70).

Existen una serie de normativas y buenas prácticas que son empleadas en la administración de proyectos, para el aseguramiento de la calidad de procesos para la solución de problemas planteados que puedan experimentar las empresas. El día a día puede plantear problemas y riesgos en las operaciones que deben ser resueltas a la mayor brevedad posible para realizar los respectivos ajustes y evitar problemas más grandes y delicados que puedan poner en peligro la ejecución de los proyectos.

Dentro de estas normativas, están las Normas ISO (International Organization of Standardization), son pautas para la estandarización de las organizaciones como menciona en su página web: “We’re a global network of the world's leading standardizers”. Existen muchas Normas ISO son aplicables para muchos tipos de procesos, empresas y negocios. El estudio de esta propuesta puede abarcar dos normas que están relacionadas a la administración de proyectos: ISO 10006 y ISO 21500.

En Costa Rica se cuenta con INTECO el cual es el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, que adecúa y adapta las normas a la realidad nacional y genera capacitaciones, las cuales son herramientas para mejorar el potencial de las compañías a través de estandarización y desarrollo de sus procesos.

ISO 10006. Esta Norma ISO se le conoce con el nombre “Quality management systems – Guidelines for quality management in projects”. Según explica Ibarra (2009):

Tiene como objetivo servir de guía en aspectos relativos a elementos, conceptos y prácticas de sistema de calidad que pueden implementarse en la gestión de proyectos o que pueden mejorar la calidad de la gestión de proyectos. (p. 5)

Las Norma ISO 9000:2000 y ISO 9004:2000 son indispensables para la aplicación de la ISO 10006.

ISO 21500. Esta Norma ISO tiene el nombre “Project, programme and portfolio management — Context and concepts”.

Estas normas son nombradas porque servirán como medio de apoyo para la creación de esta propuesta en desarrollo, no así para tomarlas en cuenta como referencia para la solución de los problemas planteados en esta investigación.

El actor de “Quality Assurance” (QA) dentro de un equipo de trabajo también juega un papel muy importante en el aseguramiento de calidad en los procesos de los proyectos. Además de estar auditando la calidad del producto a desarrollar, también tiene la obligación de validar procesos y determinar dónde puede haber puntos de mejora. Muchos clientes no entienden la importancia de este rol, porque es visto solamente como una persona encargada de revisar requerimientos y estándares, lo cual es cierto, pero va mucho más a profundidad de esas funciones.

Las empresas, clientes, grupos de trabajo deben entender y dar importancia a la labor de un analista de calidad, ya que puede tener un papel importante para la supervisión y control de los procesos que tengan los equipos de trabajo.

El Departamento de Control de Calidad también juega un papel muy importante en la obtención e interpretación de métricas. Las métricas generan importante información del estado de un proyecto, que permitirá tomar decisiones, para evaluar casos y dar acciones. A continuación, se mencionarán los “Key Performance Indicator” (KPI) que son las métricas de rendimiento que pueden ser usadas para la medición del desempeño de los proyectos.

Los KPI son métricas de indicadores de desempeño usadas para el análisis y evaluación de los datos, para obtener información de los procesos productivos. Según Bonnefoy (2006), son “instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido” (p. 5). En la administración de proyectos son indicadores muy importantes para la toma de decisiones, la evaluación de productividad, la efectividad de los procesos y cargas de trabajo.

Son una herramienta vital para los managers en el manejo cotidiano de los equipos de trabajo, en la distribución de cargas de tareas, en la capacidad productiva y hasta para la calidad del producto a entregar. El seguimiento de estos indicadores es clave para evaluar la rentabilidad y rendimiento, para tener una perspectiva futura de lo que se viene o lo que podría presentarse.

El análisis del rendimiento de un equipo a través de los KPI permite evaluar y cumplir con los objetivos de una organización y equipo.

En esta investigación se plantean analizar que KPI pueden ser aplicados para identificar problemas ya planteados en la cuenta de estudio y buscar sus respectivas soluciones, que al final es una de las funciones principales de las KPI como menciona Arango et al. (2017):

El seguimiento, medición y control de la operación de la empresa, permite identificar las áreas problemáticas y emprender acciones correctivas para mejorar el desempeño general de la compañía. Los indicadores pueden contribuir a la obtención de ventajas competitivas, para ello deben seleccionarse qué clase de indicadores quieren implementarse y con qué fin. (p. 2)

Estos son algunos de los KPI que puede ser tomados en cuenta para resolver muchas interrogantes dentro de los problemas planteados en esta propuesta:

- Realizar una validación de unidades productivas divididas por tipos de unidades durante un determinado tiempo, para medir la productividad del equipo de trabajo. El analizar la cantidad de trabajo por categoría o por el tipo de unidad para medir las cargas de solicitudes que se está recibiendo para la toma de decisiones, como por ejemplo, la capacitación, la asignación de las tareas, la duración, etc.
- También el estudio de las unidades por rondas de revisión que puede establecerse como punto de análisis de las rondas en comparación a las unidades, para medir los criterios que genere algún indicador de desempeño.
- Toda tarea que requiere de un nivel de esfuerzo que implica para desarrollarla o realizarla, eso está definido con criterios como la cantidad de unidades, conocimiento sobre cómo ejecutarla, estandarización de procesos, número de pasos para su ejecución, toma de decisiones en implementación, adaptación de requerimientos y cambios de contexto.
- A nivel de criterios cuantitativos el promedio de las tareas realizadas por mes, para la medición de productividad y carga de trabajo estipulados por un lapso. Esto genera una visión y perspectiva del impacto de desarrollo que está generando el proyecto.

Análisis de las tareas que son entregadas a tiempo de acuerdo con criterios establecidos, tales como plazos donde se fijan una fecha de entrega. Se define un “Service Legal Agreement” (SLA), todo esto para poder analizar el total de tareas desarrolladas y definir cuál es el promedio de las entregas a tiempo. Esto se realiza con el fin de evaluar y ejecutar los ajustes necesarios para no incumplir con esta métrica.

Para dar solución a la problemática planteada en este trabajo de investigación se pretende utilizar los medios que brinda el PMI con la Guía del PMBOK® y el Design Thinking que es una metodología que actualmente está siendo muy usada en la solución de problemas.

El Project Management Institute (PMI) produjo a través de la Guía del PMBOK® una serie de prácticas y conocimientos que son aplicables a la mayoría de los proyectos, así como una recopilación de buenas prácticas junto con una serie de procesos y procedimientos que incrementan la posibilidad de éxito de los proyectos.

Es importante mencionar una serie de conceptos de gran relevancia para comprender más a detalles cuáles son los objetivos principales que cumplen los proyectos, y de acuerdo con el PMI en su Guía del PMBOK® y el Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) se nombrarán esos conceptos para tenerlos de referencia para su estudio en esta propuesta

Primero, hay que establecer la definición de proyecto, el cual es un grupo de esfuerzos y acciones que se realizan de manera temporal para crear un producto, brindar un servicio o generar un resultado, que tiene un principio y un fin. “Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto” (El Estándar para la Dirección de Proyectos, 2021, p. 4).

El dirigir un proyecto implica la utilización de herramientas, técnicas, lineamientos, principios, dominios para cumplir con los requisitos y asegurar el éxito de este. El Estándar para la Dirección de Proyectos® (2021) menciona:

Aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos). (p. 4)

La dirección de los proyectos está a cargo de un director de proyecto, el cual es el encargado para manejar y liderar un proyecto para que este alcance los objetivos. Tiene que responsabilizarse ya que es nombrado por la organización o empresa para ejecutar estas labores. “Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo del proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo” (El Estándar para la Dirección de Proyectos, 2021, p. 4).

Los proyectos pueden estar agrupados en varios para cumplir y lograr sus objetivos a esto se le conoce como portafolio: “Proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos” (El Estándar para la Dirección de Proyectos, 2021, p. 4). Hay empresas que por la complejidad y variabilidad de sus

operaciones manejan muchos proyectos que agrupa en portafolios, así sucede en Accenture Costa Rica.

Los proyectos están conformados por un conjunto de personas que están involucradas en el desarrollo de un proyecto con el objetivo de que este pueda alcanzar los objetivos planteados. Así lo menciona El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021): “Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.” (p. 5). El equipo del trabajo debe estar capacitado para poder ejecutar las tareas necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Los proyectos entregan un producto como parte de los entregables. Esto último puede contarse y medirse, además puede ser terminado o conformar parte de otros elementos. Según El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021): “Artefacto producido, cuantificable y que puede ser en sí mismo un elemento terminado o un componente de un elemento” (p. 4).

Como parte de los procesos que son elaborados en la ejecución de proyectos, se generan resultados, como según se nombra en El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021): “Los resultados pueden incluir salidas y artefactos, pero tienen una intención más amplia al centrarse en los beneficios y el valor para los que se emprendió el proyecto” (p. 4).

En la administración de proyectos, el valor es determinante ya que define o determina la utilidad o la importancia que algo puede tener para las empresas, clientes, directores de proyecto, empleados que están involucrados en el desarrollo de un proyecto.

El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) define valor como:

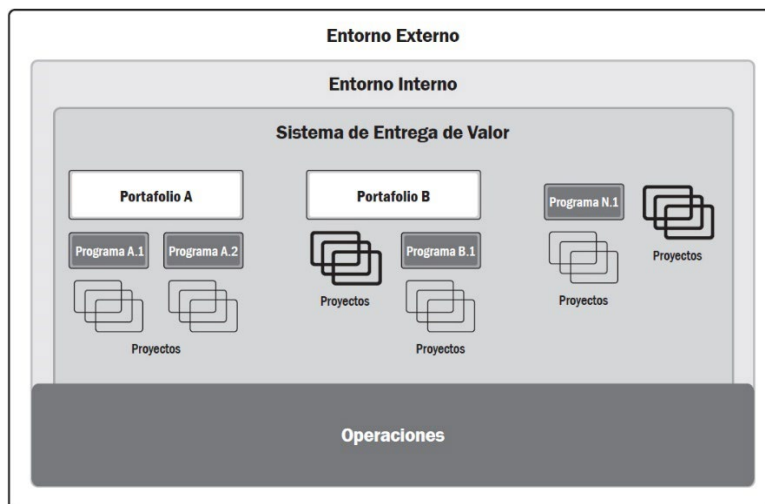
Cualidad, importancia o utilidad de algo. Los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras. Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto. Las organizaciones pueden centrarse en el valor de negocio según lo determinado utilizando métricas financieras, tales como los beneficios menos el costo de lograr esos beneficios. (p. 5)

El valor es un elemento muy importante dentro de los lineamientos que estipula la Guía del PMBOK® y el Estándar para la Dirección de Proyectos (2021), ya que todos los procesos y procedimientos lo generan, y además este puede ser visto de maneras distintas por los actores que están involucrados en los proyectos. El valor para un cliente puede ser visualizado de una manera distinta a como lo percibe un director de proyecto, un equipo de trabajo o inclusive un usuario final que recibe un producto desarrollado en todo el proceso que se elaboró en un proyecto. También el

valor puede estar influenciado por los entornos externos que pueden ser algo tan general como aspectos económicos, legislativos, factores ambientales y el entorno interno, como condiciones propias de la organización de acuerdo con políticas, metodología, procedimientos, etc.

Figura 3

Componentes de un sistema para la entrega de valor



Fuente: El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021).

La Figura 3 muestra lo mencionado anteriormente: toda la propuesta de entrega de valor funciona como un medio para poder producir resultados que a largo plazo pueden generar beneficios para los proyectos.

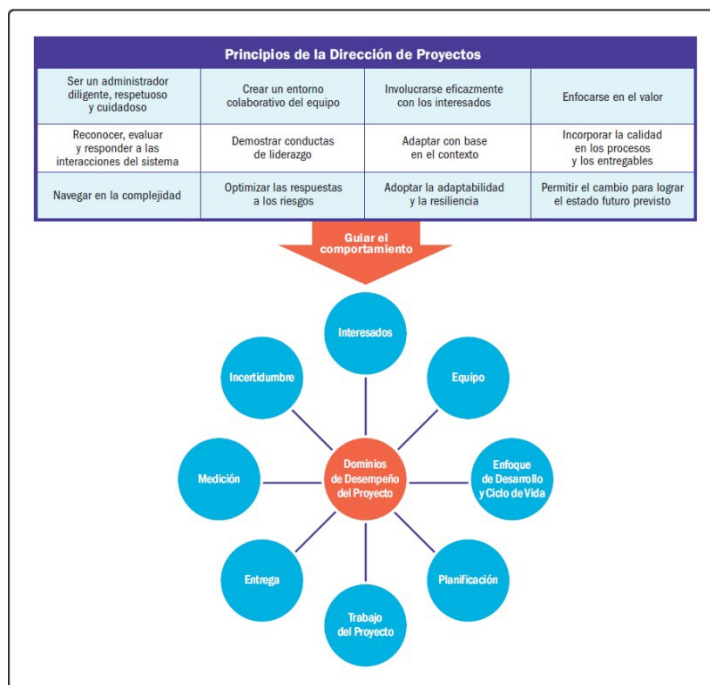
Algo importante que menciona el PMI, es la necesidad de evaluación de éxito de un proyecto, a través de la retroalimentación proveniente de los clientes y usuarios. Esto es un punto que también es fundamental en la metodología Design Thinking, que más adelante se mencionará.

El PMI busca alinear o entrelazar varios conceptos o características necesarias para comprender y evaluar un aseguramiento exitoso de un proyecto. Por eso entra en juego dos puntos importantes: los principios y los dominios. Los principios guían el comportamiento que deben seguir las personas que están involucradas dentro del proyecto y los dominios se enfocan en las áreas a evaluar dentro de los proyectos. Los principios pueden definir un comportamiento dentro de los dominios.

A continuación, se muestra en el Figura 4 la relación que estos manejan.

Figura 4

Relación entre los principios de la dirección de proyectos y los dominios de desempeño del proyecto



Fuente: Guía del PMBOK® (2021).

Como se observa en la Figura 4, los principios tienen una influencia importante y directa en los dominios del desempeño de los proyectos, ya que definen o guían el comportamiento que se debe manejar para la dirección de proyectos y lograr el aseguramiento exitoso de los mismos.

Los dominios de desempeño son el conjunto de actividades relacionadas que son muy importantes para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos. Son interdependientes entre sí para que puedan funcionar adecuadamente y se pueden ejecutar a lo largo del proyecto.

Los dominios de desempeño son interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, métricas e incertidumbre.

Los interesados, como la palabra literal significa, son los que cuentan con la necesidad, un problema, una oportunidad para desarrollar un proyecto para cumplir sus necesidades, por lo cual la definición de un proyecto implica trabajar con interesados para lograr la satisfacción de estos. Debe existir una participación en conjunto siguiendo varios procesos para asegurarse de que ese trabajo en conjunto sea satisfactorio como lo son: identificar, comprender, analizar, priorizar,

involucrar y monitorear. Como menciona la Guía del PMBOK® (2021): “El establecimiento de una visión clara con la que los principales interesados estén de acuerdo puede implicar algunas negociaciones difíciles, especialmente con los interesados que no estén necesariamente a favor del proyecto o de sus resultados previstos” (p. 11).

Para el desarrollo de un proyecto se necesita construir un equipo. Todos los equipos deben alcanzar un alto rendimiento, por lo cual es necesario buscar el desarrollo profesional, fomentar una cultura de liderazgo. La dirección juega un papel importante cuyas labores pueden estar centralizadas o distribuidas. En las centralizadas, la responsabilidad se ajusta a una persona responsable o líder, mientras que en las distribuidas otras personas pueden apoyar al líder en varias funciones propias del proyecto. Esto ayuda a fomentar una cultura de aprendizaje entre los miembros del equipo a asignar ciertas funciones de liderazgo.

El enfoque de desarrollo y del desempeño del ciclo de vida debe ser definido dentro de un proyecto, ya que determina cómo este se va a desarrollar, qué tipo de entregables se realizarán, así como la cadencia de las entregas. Dentro de la cadencia se puede establecer o definir una entrega única, entregas múltiples, entregas periódicas o entregas continuas. Esto es definido al tipo de proyecto que se está trabajando y al tipo de producto.

El enfoque de desarrollo también puede ser de tipo predictivo, conocido también como cascada, que es cuando existen todos los requisitos definidos al inicio del proyecto: “es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto” (Guía del PMBOK®, 2021, p. 35). Así como de tipo adaptativo, también conocido como dinámico, es usado cuando los requisitos son muy volátiles y estos pueden sufrir cambios a lo largo de la vida del proyecto. Por último, un enfoque híbrido, que es una combinación de los dos, predictivo y adaptativo.

Con respecto al ciclo de vida del proyecto, este tiene una serie de fases que puede cambiar de acuerdo con la cadencia del proyecto como también al enfoque de desarrollo. Para el desarrollo de esta propuesta se puede mencionar que el proyecto tiene un enfoque de desarrollo híbrido, debido a los tipos de trabajos que se manejan dentro de la cuenta. Además, el marketing digital es muy cambiante; de hecho, es una de las ventajas que anteriormente se mencionó por lo tanto el proyecto tiene ese mismo comportamiento.

El ciclo de vida del proyecto requiere de una planificación, la cual tiene una función importante en desarrollar o empezar a definir el rumbo de cómo se va a construir un proyecto

tomando en cuenta una serie de aspectos que necesitan ser estudiados y evaluados para así tener un proceso de planificación inicial y contar con una dirección más acertada. Para establecer una correcta planificación hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos: enfoque de desarrollo, entregables del proyecto, requisitos organizacionales, condiciones de mercado, restricciones legales. También es importante definir una estimación de acuerdo con las necesidades y flujo del proyecto como también desarrollar un cronograma tomando en cuenta el enfoque de desarrollo y por supuesto el presupuesto.

Para definir una estimación asertiva se requiere de la implementación de una serie de importantes actividades para lograr que se cumpla a tiempo la ejecución de esos entregables.

Dentro de las actividades están las siguientes:

- Gestión correcta del flujo de trabajo
- Equipo de trabajo enfocado
- Los procesos del proyecto deben ser eficientes
- Comunicación con los interesados
- Gestión de materiales, equipo, suministros y logística
- Establecer una relación contractual con profesionales y proveedores para definir contrato
- Monitoreo constante de cambios que puedan alterar el proyecto
- Tomar en cuenta el aprendizaje del proyecto y la retroalimentación generada

El proyecto debe asegurar una entrega, por lo tanto debe enfocarse en cumplir con los requisitos, el alcance y la calidad; al final esos aspectos deben ser evaluados y tomados en cuenta para poder garantizar una entrega exitosa y una planificación que pueda establecer un desempeño definido del proyecto.

Es importante realizar una evaluación del desempeño que tiene el proyecto a través de la medición. Esto quiere decir que es necesario estar realizando mediciones constantes para tener información oportuna para tomar decisiones. Para esto se debe analizar el dominio de desempeño de la entrega y la planificación, como menciona la Guía del PMBOK® (2021): “El Dominio de Desempeño de la Medición evalúa el grado en que el trabajo realizado en el Dominio de Desempeño de la Entrega está cumpliendo con las métricas identificadas en el Dominio de Desempeño de la Planificación” (p. 94).

Dentro de la evaluación de desempeño entra en juego el uso de los indicadores de desempeño (KPI), como índices importantes que anteriormente fueron mencionados. Estos permiten tener una visión, o rumbo de cómo se va comportando el proyecto, los cuales ayudan en la toma de decisiones.

Los proyectos pueden pasar por varios lapsos de oportunidades y amenazas que pueden influir en el comportamiento que estos tengan sobre esos entornos. Por tal motivo se puede generar la incertidumbre en ellos.

La incertidumbre puede estar asociada a condiciones, tales como eventos futuros, que pueden provocar o asociar resultados en donde puede existir el miedo a lo impredecible. También hay muchos elementos de entorno que pueden incrementar ese sentimiento de incertidumbre como factores económicos, limitaciones legales o legislativas, seguridad, influencias políticas y sociales.

Todo esto requiere repararse y analizarse a través de métodos descritos por el PMI para que el proyecto logre una resiliencia y que pueda adaptarse con el estudio de estos elementos a múltiples condiciones, logrando una adaptabilidad del proyecto.

Otro de los puntos importantes que toma en cuenta el PMI con la Guía del PMBOK® y el Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) en la administración de proyectos es el uso de artefactos, modelos y métodos, donde se ilustran una serie de opciones que el equipo de trabajo puede emplear para la producción de entregables. Desde criterios relevantes como lo son rápida entrega, aseguramiento de calidad, satisfacción de expectativas de los interesados, adaptabilidad al cambio. Cada uno de estos por supuesto puede ir asociado a una serie de procesos que permitirán la adaptación de estos criterios de buena manera para el involucramiento dentro del proyecto.

Con respecto a los modelos, existen varios mencionados por la Guía del PMBOK® para un grupo de áreas de trabajo, que definirán una serie de estrategias y enfoques en cómo lograr una optimización de los procesos de un proyecto. Como se menciona en la Guía del PMBOK® (2021): “Los modelos pueden dar forma al comportamiento y señalar enfoques para resolver problemas o satisfacer necesidades. Algunos modelos fueron desarrollados teniendo en cuenta los proyectos y los equipos del proyecto; otros son de naturaleza más general” (p. 155).

Los métodos son definidos como un medio usado para lograr una salida, resultado o entregable del proyecto. Igualmente hay varios métodos nombrados en la guía para cada una de las acciones a desarrollar. Estos se adecuan a la situación específica que se quiere estudiar o evaluar.

Para el desarrollo de esta propuesta de investigación, se tomarán en cuenta los criterios del PMI que están directamente relacionados con la búsqueda de la solución de los problemas planteados. Es importante definir esto ya que el PMI abarca muchos elementos dentro de los proyectos y, para todo tipo de proyecto, entonces es necesario delimitarlo para no salirse del alcance de esta propuesta.

En el caso de este trabajo como se ha mencionado, se tomará como referencia una cuenta de marketing digital, la cual está actualmente activa en Accenture Costa Rica. La presente investigación solo se va a enfocar en analizar los dominios de desempeño de equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, entrega y medición del proyecto, que podrían estar relacionados con los problemas aquí planteados, para así estudiarlos y buscar las respectivas soluciones de la mejor manera.

Design Thinking

Otro recurso que va a ser utilizado en la elaboración de esta propuesta es el Design Thinking, la cual es una metodología centrada en el diseño humano para la resolución de problemas con el fin de crear y adaptar las necesidades de los clientes.

El pensador de diseño es una persona que a través de su experiencia puede convertir problemas y oportunidades en ideas, que pueden transformarse en soluciones a situaciones que están expuestas los usuarios, empleados, clientes, empresas. Un pensador debe seguir características como los son la empatía, el pensamiento integrador, el optimismo, el experimentalismo y la colaboración.

El Design Thinking ofrece una búsqueda de soluciones a muchos problemas planteados dentro de procesos y proyectos utilizando una metodología basada en ideas.

Hay una serie de características que deben cumplir esos pensadores, según Brown (2009): “algunas de las características que se deben buscar en los pensadores de diseño: Empatía, Pensamiento integrador, Optimismo, Experimentalismo, Colaboración” (p. 4).

El Design Thinking va más allá de emplear a un grupo de diseñadores para buscar soluciones a un problema planteado, sino que está pensado para que exista una resolución de los problemas de una forma muy intuitiva y humana, como menciona Brown (2009):

El Design Thinking no solo está centrado en la persona, sino que es profundamente humano. Se basa en nuestra capacidad de ser intuitivos, de reconocer patrones, de elaborar

ideas que tienen un significado emocional y una funcionalidad, para expresarnos en ámbitos que no son ni palabras ni símbolos. (p. 14)

Su implementación es muy usada en la actualidad para generar un valor agregado a las experiencias que adquieren los clientes y no solamente en los productos o servicios que reciben. Por eso es una metodología que llega a apoyar mucho los procesos internos de los equipos de trabajo para corregir conflictos, problemas y en el mejoramiento de procesos.

El Design Thinking está conformado por una serie de fases: empatía, definición, ideación, prototipado y testeo. A continuación, se explicará cada una:

Con empatía se da a entender el hecho de comprender la situación o problema por lo que pasan los usuarios, sobre la situación que lo provoca y entender ese sentimiento que puedan tener ante la situación o conflicto presentado. Esta fase consiste en realizar una comprensión entre el problema, la necesidad. Así lo menciona Steinbeck (2011): “Adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y sobre la situación o el problema general (Comprender)” (p. 28).

Para entender bien la situación y lograr esa empatía, es necesario realizar una investigación detallada a través de observaciones utilizando métodos como entrevistas, encuestas escritas, entre otras técnicas, con el fin de obtener una comprensión de la situación del cliente y de sus necesidades.

Cuando llega el momento de replantear las ideas obtenidas en la fase de empatía se establece la definición donde se realiza una evaluación de acuerdo con la necesidad de los usuarios. Steinbeck (2011) menciona: “Crear un usuario típico para el cual se está diseñando una solución o un producto (Definir el punto de vista)” (p. 29).

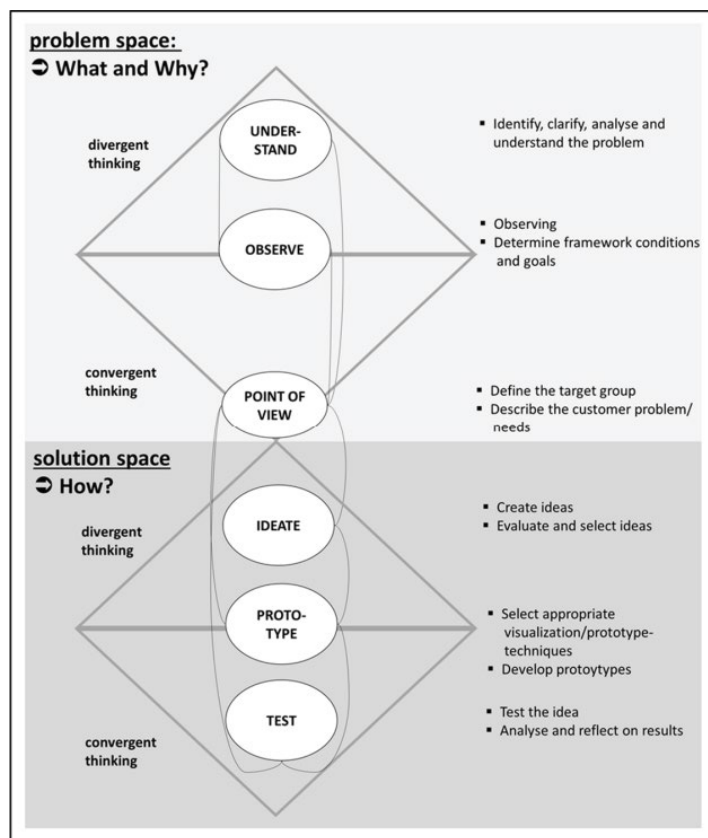
La siguiente fase es la ideación donde se enlazan las ideas recolectadas para proponer las soluciones a los problemas planteados. Es una lluvia de ideas. Todos tienen la oportunidad de dar su punto de vista para determinar las soluciones, así lo menciona Steinbeck (2011): “generar todas las ideas posibles (Idear)” (p. 29).

Una vez que las ideas son planteadas, estas deben ser visualizadas de una manera rápida y tangible. Se crea el prototipo o la propuesta de la solución, con la retroalimentación correspondiente de lo que se haya diseñado, para ir de la mano con las impresiones que los actores involucrados tengan acerca de la solución. Steinbeck (2011) indica: “Construir prototipos reales de algunas de las ideas más prometedoras (Construir prototipos)” (p. 29).

Seguidamente como todo proceso o producto requiere de una fase de testeo, en donde las ideas se seguirán desarrollando y comprobando a través de una retroalimentación con el cliente para ver puntos de vista e inclusive si la solución necesita un rediseño se procede a realizarse.

Figura 5

Fases del Design Thinking



Fuente: Plattner, Meinel, Weinberg (2009), Lindberg et al. (2010) and Design Council UK (2005).

Para el análisis de esta propuesta se empleará la metodología de Design Thinking para la problemática referente a la propuesta limitada en el desarrollo de banners creativos por parte del equipo de producción digital (Accenture Costa Rica). Se pretende analizar qué factores son lo que influyen para que exista esa limitante, con el análisis de todos los involucrados dentro del proceso de producción.

Se sabe que el Design Thinking es efectivo en la búsqueda de soluciones para cualquier problema planteado en un producto, servicio, usuario o proceso. Es cuestión solamente de adaptar las fases que lo conforman de acuerdo con las circunstancias.

En todo lo que se lleva de este marco de referencia, se han redactado detenidamente varios aspectos que son necesarios para entender los conceptos que están involucrados en este caso de estudio. Por supuesto que se busca tenerlos de referencia para entenderlos y analizarlos con el fin de estudiar cómo se pueden resolver los problemas que aquí son planteados, a través de un mejoramiento de procesos y procedimientos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico responde la pregunta de cómo se va a realizar el proceso de investigación de este proyecto. Es importante definirlo de acuerdo con el planteamiento del problema que se definió en esta propuesta, ya que dará el rumbo para el enfoque de la investigación.

Enfoques de investigación

Existe una serie de enfoques aplicados en los métodos de investigación, que definirían el rumbo que esta tendrá: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto.

Esto determinara cuál o cuáles métodos de investigación se tomarán en cuenta para el análisis de esta propuesta.

Enfoque de investigación cuantitativo

Este enfoque utiliza los métodos de recolección de datos para probar la hipótesis a través de la medición estadística y numérica, a la vez se divide en experimental y no experimental.

En la modalidad experimental se manipulan intencionalmente las variables independientes para medir el impacto que esta tiene sobre variables dependientes. Cada una de las variables son definidas de acuerdo con Hernández et al. (2017) como: “La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variables dependientes (consecuente)” (p. 99).

Existen varios diseños experimentales, como lo son pre-experimentos, experimentos puros y cuasiexperimentos. Los primeros realizan un control mínimo en las variables independientes con el fin de obtener una respuesta con relación a las variables dependientes. En los experimentos puros sí hay un proceso detallado de control y validez de las variables, el cual debe cumplir lo siguiente como lo menciona Hernández et al. (2017): “1) grupos de comparación (manipulación de la variable independiente), y 2) equivalencia entre estos” (p. 104). En los cuasiexperimentos se da cuando hay una manipulación de al menos una variable independiente para medir el comportamiento que genera sobre una o varias variables dependientes.

En la no experimental, no existe manipulación de variables, los estudios no tienen la intención de variar las variables, lo que busca es que el análisis se realice desde una perspectiva normal o natural, siguiendo su comportamiento. Hay varios tipos de diseño no experimental como lo son el transeccional, en el cual existe una recolección de datos en un solo momento y en el diseño longitudinal hay una recolección de datos en varios momentos o periodos.

Enfoque de investigación cualitativo

El enfoque cualitativo consiste en el análisis y recolección de datos a través de observaciones de procesos con el fin de resolver el planteamiento del problema. Este enfoque va muy relacionado al análisis de experiencias, puntos de vista, percepciones, emociones desde un entorno más natural, así lo comenta Hernández et al. (2017):

Se escogen diseños cualitativos cuando el investigador quiere explorar, describir y conocer con amplitud y profundidad percepciones, emociones, sentimientos, experiencias, enfoques y puntos de vista de personas, desde la perspectiva de los propios participantes o sujetos investigados, en su ambiente natural y de manera más abierta. (p. 114)

Existe un diseño cualitativo que es el más importante, que es el integral, el cual es una combinación de varias variables como narrativas, etnografías, fenomenologías, entre otras cuyo objetivo es buscar una teoría o razón por la que ocurre una determinada acción a investigar, así lo menciona Hernández et al. (2017): “El proceso consiste en descubrir categorías (patrones) que se encuentran en un conjunto de datos cualitativos y vincularlas para responder a las preguntas de investigación y, de ser posible, desarrollar una teoría; o bien, resolver algún problema, hacer mejoras en un proceso, producto o situación” (p. 117-118).

Enfoque de investigación mixto

Es la combinación de los anteriores enfoques, cuantitativo y cualitativo, busca la recolección de información a través de datos cuantitativos como cualitativos.

Enfoque de investigación seleccionado

El enfoque escogido para el desarrollo de esta propuesta es el enfoque mixto, esto debido a que se van a analizar y evaluar información pertinente a entrevistas anteriormente realizadas al director del proyecto para la identificación de los problemas detectados en los procesos, encuesta al equipo de trabajo para tener una visión de algunos temas que se van a tratar en esta propuesta y también se va a utilizar la observación propia del funcionamiento de la cuenta para identificar mejoras.

Además, para realizar una valoración de metodologías que se pretende para la solución de los problemas como lo son el PMI y el Design Thinking, se quiere utilizar herramientas de recolección de datos como la encuesta para el entendimiento de esos conceptos dentro del equipo de trabajo. Esto genera un punto de vista de lo que el equipo conoce de este tipo de metodologías para la resolución de problemas.

Igualmente, para analizar la parte del PMI, se implementará el uso de la encuesta, donde se pretende que pueda ser aplicada a algunos directores de proyectos, con el fin de valorar el conocimiento que ellos tengan y la madurez de los dominios de desempeño dentro de sus proyectos.

Tipos de investigación

El tipo de investigación es la estrategia que se usará para el desarrollo de la investigación. Existen tres tipos: exploratorio, descriptivo y explicativo. Cada uno aplica para determinado tema o proyecto, de acuerdo con la valoración que se puede realizar, ya que puede haber temas en los que no exista información y que no haya sido investigado anteriormente, también describir situaciones, grupos, comunidades, procesos, eventos; como además explicar el grado de asociación entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular.

Investigación descriptiva

El objetivo de esta investigación es recolectar información de una forma independiente, cuyo objetivo no está relacionado con las variables. Busca describir una situación, hecho a través

de un análisis de los conceptos, como lo dice Hernández et al. (2017): “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 76).

Tipo de investigación seleccionada

La investigación seleccionada para este proyecto es de tipo descriptiva, ya que a través de la observación, exploración y recolección de información se pretende profundizar en la problemática planteada para así proponer los cambios necesarios y mejoras en los procesos para la empresa Accenture Costa Rica.

Fuentes de información

Las fuentes de información son el origen de donde surge y se obtiene toda la información que es utilizada para el desarrollo de esta propuesta. Es importante mencionar que es necesario recurrir a fuentes que sean confiables y que se apoyen verdaderamente en recursos con buenas referencias. Para Trejo (2021): “son aquellas que permiten recabar datos contenidos en documentos de diversos tipos. Tienen un carácter particular de donde les viene su consideración de ser interpretativas” (p. 39).

Las fuentes de información se pueden clasificar en: primarias, secundarias y terciarias.

Fuentes de información primarias

Son las que están más relacionadas y cercanas a la investigación se obtienen directamente de los elementos que están involucrados. Para este proyecto se tomarán en cuenta el uso de la observación y la encuesta para recabar información del personal involucrado en los procesos productivos para obtener la respectiva evidencia de lo que se requiere investigar. Según Trejo (2021): “presentan información original y nueva, pero no necesariamente son documentos, sino también observaciones, encuestas y entrevistas” (p. 41).

Fuentes de información secundarias

Son las fuentes que resultan del aporte de otros actores ajenos a la investigación pero que están relacionadas con la problemática que se está estudiando, como la interpretación de profesionales a través de medios como libros, revistas, reportajes, páginas web, bases de datos. Para Trejo (2021); “Por lo general, son registros de datos generados por sistemas de instituciones, como las gubernamentales, empresariales, educativas, entre otras” (p. 41).

Fuentes de información terciarias

Las fuentes terciarias son la combinación de ambas fuentes primarias y secundarias que están constituidas por guías físicas y virtuales con información recopilada por personas que han estudiado el tema de investigación. Son importantes porque permiten tener una valoración general del tema. Entre estas están índices, bibliografías, catálogos de biblioteca. Para la Universidad de Carolina del Sur (2023)

Una fuente terciaria consolida y organiza fuentes primarias y secundarias en una sola fuente para facilitar el acceso rápido a la información. Las fuentes terciarias son un buen punto de partida para los proyectos de investigación porque suelen extraer el significado esencial o los aspectos más importantes de grandes cantidades de información en un formato cómodo. (párr. 1)

Variables de investigación

Las variables son los elementos que se pueden estudiar, medir, controlar en la investigación para el análisis de un resultado en todo el proceso investigativo. Según Hernández et al. (2017) “una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 82).

Existen tres tipos de clasificación de variables de investigación: conceptuales, operacionales e instrumentales.

Variables conceptuales

Se les conoce como la definición técnica y específica de cada variable, que se entenderá a través de su concepto teórico. Está apoyada por un criterio profesional de acuerdo con Hernández et al. (2017): “es la acordada y validada por una comunidad científica o profesional. Generalmente estas definiciones se encuentran en diccionarios especializados, páginas electrónicas con respaldo institucional y publicaciones (como artículos de revistas académicas y libros)” (p. 87).

Variables operacionales

Nos indica qué criterios, métodos pueden usarse y analizarse para realizar la medición de una variable. Según Hernández et al. (2017) “especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. La definición operacional nos dice que, para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro” (p. 88).

Variables instrumentales

Es el instrumento donde se recolectará la información para el tratamiento de las variables identificadas. De acuerdo con Barragán et al. (2003): “El conjunto de procedimientos que describen las actividades y operaciones que deben realizarse para medir las variables” (p. 83).

Análisis de variables

A continuación, se muestra el análisis de los tres tipos de clasificación de variables con respecto a los objetivos específicos planteados en el desarrollo de la propuesta. Se pueden observar las variables que están involucradas en el proceso investigativo.

Tabla 5

Análisis de las variables

Objetivo Específico	Variable	Variable Conceptual	Variable Operacional	Variable Instrumental
Crear procedimientos para las solicitudes externas que ingresan de los clientes, estableciendo y definiendo un formato (documental) que pueda ser ejecutado cada vez que ingrese una solicitud nueva.	Procedimiento Formato	Según Asanza et al. (2016): “Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades” (p. 4).	Observación Entrevista Elaboración del procedimiento de formato	Guía de estandarización de formato
Desarrollar una clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea	Clasificación Escala	Según Regueira (2004): “Significa agrupar o ubicar las observaciones en grupos, clases o categorías según la variable investigada, esto significa ubicar cada observación en una sola clase o categoría de la escala en que se construye para la variable” (p. 221). Según Regueira (2004): “El concepto de escala de medición se refiere a los criterios utilizados para definir las diferentes categorías en las cuales se pueden agrupar las observaciones” (p. 222).	Observación Entrevista Elaboración documentación de clasificación	Guía de clasificación complejidad tarea

<p>Analizar las entradas de tareas generando promedios históricos, en la búsqueda de patrones de comportamiento de la fluctuación de solicitudes en un determinado periodo de tiempo.</p>	<p>Fluctuación</p>	<p>Según Pérez y Merino (2009) “es el acto y las consecuencias de fluctuar. Este verbo hace referencia a la oscilación (incrementar y reducir de manera alternada) o a vacilar” (párr. 1).</p>	<p>Observación Análisis Promedio de solicitudes por periodo de tiempo</p>	<p>Guía de observación Guía de análisis</p>
<p>Evaluar cuáles son los indicadores de criterio claves de rendimiento (KPI) que pueden aplicarse para la medición de producción.</p>	<p>Indicadores Rendimiento</p>	<p>Según Mondragón (2002): “son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos” (p. 52).</p> <p>Según Albán, J. y Calero, J. (2017): “producto o utilidad dado por una cosa en relación con lo que consume, cuesta, trabaja” (p. 214).</p>	<p>Observación Entrevista</p>	<p>Relevancia de los indicadores de clave de rendimientos (KPI) en la medición de la producción digital</p>
<p>Desarrollar un proceso de búsqueda para la reducción de “bugs” en la ejecución de tareas implementando soluciones como el “unit testing”, “workflows”, “first time quality”, mejora continua.</p>	<p>“Bugs”</p>	<p>Según International Software Testing Qualifications Board (2018): “Un error que conduzca a la introducción de un defecto en un producto de trabajo puede desencadenar un error que conduzca a la introducción de un defecto en un producto de trabajo relacionado” (p. 15).</p>	<p>Observación</p>	<p>Efectividad en la reducción de errores</p>

Proponer procedimientos basados en <i>Design Thinking</i> para la solución de la conceptualización limitada de diseño.	Diseño	Según Carol (1987) “consiste en coordinar, integrar y articular todos los factores que, de una u otra manera, participan en un proceso constitutivo de la forma de un producto” (p. 8).	Observación Encuesta	Ajuste en la conceptualización del diseño
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2023).

Población

Es el conjunto de todos los elementos que constituyen una variable de estudio. Como menciona Sánchez y Inzunza (2019): “Es una parte o subconjunto de elementos de una población cuya selección y estudio tiene el propósito de conocer características de la población” (p. 5).

La población va a determinar el número total de los elementos que se quieren estudiar con el fin de medir un comportamiento, características que se requieren evaluar para la investigación.

Actualmente la cuenta que se va a utilizar como referencia para el análisis de esta investigación tiene un total de 14 empleados, que son los que están involucrados en el día a día en la ejecución de los procesos.

En el caso de esta investigación se tomará como estudio toda la población de los 14 empleados, que representan todos los roles dentro de los procesos productivos y son los puntos esenciales para evaluar.

Ya que se empleará toda la población para su estudio, no será necesario definir una muestra.

Con lo que respecta al estudio del PMI y el impacto de la Guía del PMBOK® en la resolución de problemas, se va a utilizar a 5 directores de proyectos de Accenture Costa Rica para su análisis.

Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se mencionarán los instrumentos usados para la recolección de datos de esta investigación para la empresa Accenture Costa Rica.

La observación consiste en el análisis mediante la visualización desde una perspectiva física o analítica de las situaciones que suceden en un evento, momento, proceso. Según Campos y Covarrubias, G. y Lule Martínez, N. E. (2012): “la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica” (p. 49).

Se usará la observación como instrumento de recolección de datos para realizar un análisis de la documentación y de los procesos que están presentes en cada uno de los puntos que necesitan mejora, para su respectivo análisis.

La entrevista es un método de recolección de información a través de la estructuración de preguntas hacia los actores que están involucrados. Debe ser una conversación profesional definida entre el entrevistado y el sujeto o varios sujetos. Lo describe Kvale, S. (2014): “trata de obtener descripciones del mundo vivido de los entrevistados con respecto a la interpretación del significado de los fenómenos descritos” (p. 34).

La encuesta para la recolección de datos a través de preguntas de selección única que son enviados a las personas que están involucradas dentro de una investigación, con el fin de recolectar información útil tomando en cuenta las variables que se analizarán dentro de la propuesta. Como menciona Rojas (2002): “permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos” (p. 139).

Con las encuestas se pretende obtener información del conocimiento del equipo de trabajo de la cuenta que se va a tomar como referencia a través de preguntas cerradas sobre temas relacionados con la investigación, tales como el análisis de procesos, PMI y Design Thinking. La encuesta que se utilizará será de tipo de hechos y opiniones para recolectar esta información, como menciona Trejos (2021):

Encuesta de hechos. Su objetivo es recabar información sobre sucesos o eventos concretos que las personas conocen o saben.

Encuesta de opiniones. Permite obtener datos sobre ideas, juicios o conceptos que las personas tiene o se forman acerca de algo o alguien. (p. 56)

Procesos para la recolección y análisis de datos

Para el desarrollo de la investigación planteada y poder obtener la información de estudio se tomará como apoyo los tres instrumentos de recolección de datos mencionados anteriormente: observación, entrevista y encuesta. Estos serán aplicados a la cuenta de estudio de referencia para la elaboración de esta propuesta.

La observación se emplea para determinar primeramente cuáles son los puntos de mejora o determinar los problemas identificados en el planteamiento de esta propuesta. El análisis de los procesos que utiliza actualmente la cuenta través de la observación junto con los otros instrumentos permitirá identificar puntos de mejora para solventar determinados problemas que pueden afectar las operaciones que actualmente se llevan.

La entrevista se realizará al project manager de la cuenta con el objetivo de tener un conocimiento de los procesos internos y tener una visión de todo el mapa de procesos que son empleados para la ejecución de tareas. Esto es con el fin de identificar en qué determinado punto es necesario hacer mejoras para solucionar los problemas planteados. Esta entrevista se desarrollará a través de un cuestionario de una forma profesional y se usará la herramienta de Microsoft Teams y Microsoft Office para realizarla.

La encuesta se desarrollará empleando una serie de preguntas cerradas para recopilar información general de importancia para la ejecución de esta propuesta. El objetivo es tener una perspectiva de qué conocimientos tiene el equipo de trabajo. Será aplicada a todo el equipo de trabajo a excepción del project manager. Se empleará la herramienta de Google Forms gratuita para la recolección de la información.

También, se aplicará el desarrollo de una encuesta, a unos directores de proyecto de Accenture Costa Rica, para la valoración de temas específicos de Guía del PMBOK®. Para la realización de esta, también se utilizará la herramienta de Google Forms para la recolección de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el este capítulo se presentarán los resultados del análisis de los datos que se obtuvieron de la aplicación de la entrevista al director de proyecto, la encuesta aplicada al equipo de trabajo y las observaciones realizadas.

El análisis es importante para tener una visión más clara de la percepción de varios de los temas a evaluar, para así comprender la perspectiva de cómo los actores involucrados piensan de cada uno de los ítems que se validaron, para así tomar en cuenta el criterio de cada uno, en la percepción de los temas.

Interpretación de los resultados de la encuesta

La primera toma de datos, en la encuesta Apéndice 1, se realizó a 13 funcionarios, de los cuales los mismos 13 contestaron toda la encuesta, lo que equivale al total de la muestra. La encuesta se ejecutó mediante una herramienta digital y consta de 17 preguntas cerradas de selección única, para tener una perspectiva general de variados temas a evaluar y conocer un poco qué tanto conocimiento existe referente a procesos, PMI y Design Thinking.

Información general de la muestra

Primero se quiso realizar una evaluación general de datos solicitados con respecto a los rangos de edad y género, para tener una perspectiva global de cómo está constituido el equipo de trabajo.

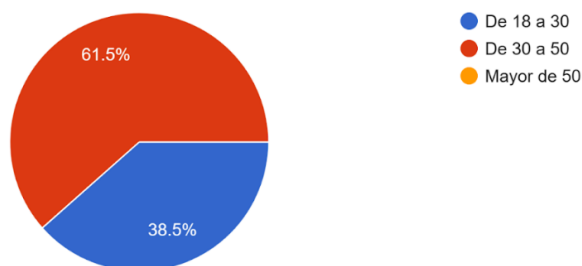
La primera y segunda pregunta son datos generales donde se direccionó hacia el rango de edad del equipo de trabajo y el género que conforman, tal como muestran los gráficos a continuación.

Gráfico 1

Rango de edad

1. Seleccione su rango de edad:

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

El Gráfico 1 evidencia que el rango de edad del equipo de trabajo es menor de los 50 años, con un rango mayor de edad de los 30 a 50 años para una 61.5 %.

De los datos anteriores se deduce que el equipo está conformado por un grupo joven, pero que cuenta ya con suficiente experiencia, podría decirse que es personal capacitado para las funciones que desempeña.

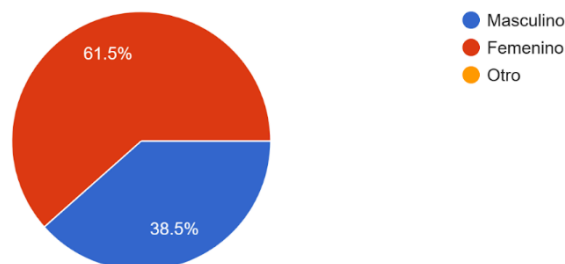
Podría interpretarse que es personal ya con estudios avanzados en sus carreras profesionales o ya graduados. Generalmente, ya las personas en esos rangos de edades ya cuentan con una importante experiencia laboral y son personas muy capacitadas con suficiente conocimiento técnico para desempeñar sus labores.

Gráfico 2

Género

2. Seleccione su género:

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 2, se aprecia que el equipo de trabajo está conformado mayormente por mujeres, un 61.5 % del total. Accenture tiene como objetivo a nivel global buscar una equidad de género entre sus empleados, con el fin de lograr para el 2025, que este sea de 50 % y 50 % en todas áreas y equipos a nivel global, lo que impacta positivamente en la búsqueda de la igualdad en las oportunidades.

Con esto se deduce que se están dando buenas oportunidades al género femenino para su carrera profesional, y toman en cuenta el recurso femenino en carreras, proyectos de tecnología y marketing digital.

Análisis de procesos

Para el siguiente enunciado se quiere conocer qué tanto conocimiento tiene el equipo de trabajo con el análisis de los procesos operacionales, con el fin de conocer si tienen conocimiento general de procesos con los cuales siempre tienen que lidiar y así saber qué conocen y tener una referencia de lo que realizan en el día a día.

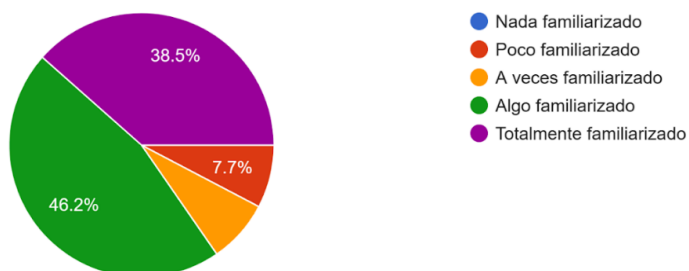
El siguiente gráfico, muestra un análisis de los procesos operacionales de la cuenta.

Gráfico 3

Procesos operativos

3. ¿Qué tan familiarizado está con los procesos operativos de su cuenta?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se observa en los resultados se deduce que más del 80 % de los empleados está entre algo y totalmente familiarizado con los procesos operativos. Esto podría deberse a que tienen mucho conocimiento de todo el aspecto operacional y del impacto de los procesos dentro del grupo de trabajo. Esto define que la cuenta ya está en un proceso bastante maduro en que conocen muy bien sus procedimientos por seguir para cumplir con las expectativas que tienen como equipo y lograr la satisfacción de sus clientes.

Ejecución de tareas y responsabilidades

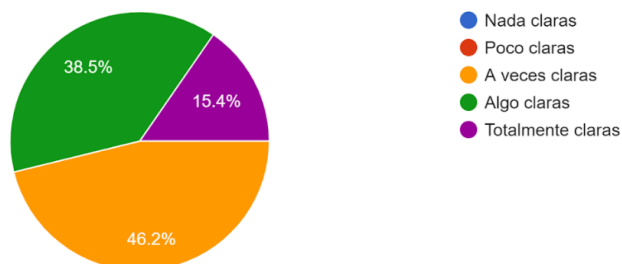
Para el siguiente apartado se intenta validar varias preguntas referentes a la implementación de las tareas y de procesos, medir cómo se encuentran las responsabilidades referentes a ello.

Gráfico 4

Tareas del cliente

4. ¿Qué tan claras y entendibles son las tareas enviadas por parte del cliente?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 4, se aprecia que más del 46 % del equipo tiene una percepción de que muchas de las tareas enviadas por el cliente son a veces claras. A veces, es una clasificación media dentro de los rangos creados. Esto es un porcentaje bastante elevado y se evidencia en uno de los objetivos planteados en esta propuesta de lograr buscar que las tareas sean más sencillas de entender y comprender.

Esto debe ser ajustado para reducir ese porcentaje ya que puede impactar mucho en la ejecución de tareas, provocando incertidumbre en la interpretación de estas. Esto puede acarrear que se presenten atrasos en el proceso regular que impidan lograr un flujo normal de las tareas, presentándose atrasos en lograr aclaraciones e interpretaciones en la recolección de instrucciones y requerimientos.

Gráfico 5

Procedimientos

5. ¿Si alguna tarea no se entiende o no es clara sabe que procedimiento seguir?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

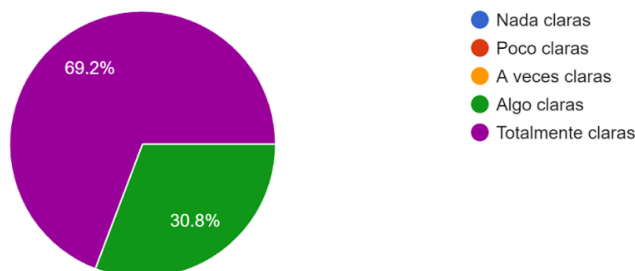
En el Gráfico 5, se observa que el 100 % del equipo sabe qué procedimiento seguir cuando una tarea recibida no es clara, por lo menos en contraste cuando algo no está muy claro, que se mostró en el gráfico anterior, se sabe qué acciones realizar en el momento que se da eso. Al ser esto un 100 % de las respuestas, se contactó directamente con el equipo para saber qué era ese proceso y conocerlo, se indicó que en el momento que ocurría esto, el procedimiento era inmediatamente contactar al “project manager” o a los “leads” para poder buscar ayuda en la interpretación en las tareas y así poder lograr una comunicación directa con el “customer supplies manager” (CSM) para buscar una aclaración. Es importante mencionar que este proceso implica un tiempo adicional, en donde se espera una respuesta, y esto depende mucho de qué tan rápido se pueda dar, debido a la disponibilidad de tiempo que cuenta un CSM para responder, ya que este puede estar en diferentes localidades o zonas que implican desfases de horario o zonas de horario.

Gráfico 6

Responsabilidades diarias

6. ¿Qué tan claras son las responsabilidades que le corresponden asumir a usted durante su jornada laboral?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

El Gráfico 6 anterior demuestra que las personas entrevistadas tienen niveles de claridad de totalmente en un 69,2 % a algo claras en 30.8 %, con respecto a las responsabilidades que le corresponde asumir cada uno en la cuenta. Se encuentra dentro del rango alto de claridad de responsabilidades; es importante tomar en cuenta por qué no todo el equipo seleccionó la opción de totalmente claras. Tal vez podría considerarse que existen algunas dudas en cuál es el objetivo de ejecución de ciertas responsabilidades dentro del equipo.

Comunicación en los procesos

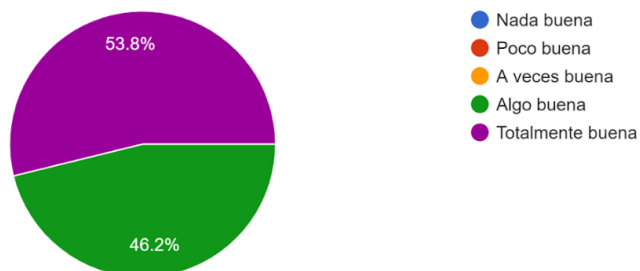
Con el siguiente apartado se pretende reconocer cómo está considerada la comunicación dentro de la cuenta a evaluar, así como también conocer la percepción que tiene el equipo de trabajo con respecto a los tiempos disponibles de ejecución de tareas.

Gráfico 7

Comunicación

7. ¿Qué tan buena es la comunicación del Project Manager con respecto a sus responsabilidades diarias?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

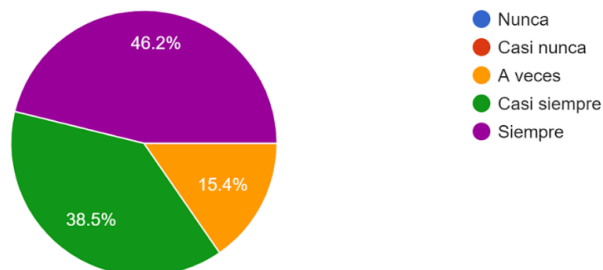
En el Gráfico 7 se puede extraer que la comunicación con el project manager (PM) es de totalmente buena en un 52.8 % y con aspectos de mejora en un 46.2 % bajo la percepción de los entrevistados. Esto se evaluó para tener una perspectiva de cómo era la comunicación del director de proyecto con el equipo de trabajo para identificar cómo era percibido.

Gráfico 8

Duración de tareas

8. ¿Conoce el tiempo que dispone para terminar las tareas que tiene asignadas?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

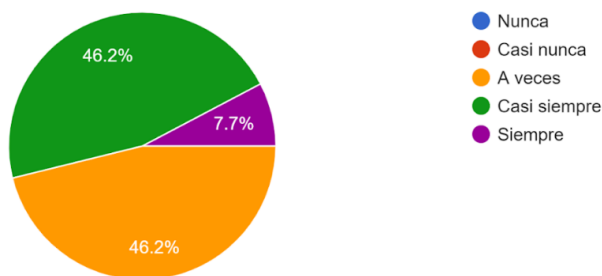
El Gráfico 8 representa la percepción que tiene el equipo de trabajo con relación al tiempo para la ejecución de tareas. Tal como se abordará en la sección de la entrevista al director del proyecto, hay varios niveles de complejidad de las tareas ante esto los tiempos para ejecutarla y completarla pueden variar, en el gráfico anterior se expone que el 15.4 % a veces tiene claro el tiempo para terminar sus tareas.

Gráfico 9

Requerimientos de las tareas

9. ¿Existe una comunicación clara del cliente con respecto a los requerimientos de las tareas que está trabajando?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Con el Gráfico 9 se puede referenciar que solo el 7.7 % indicó que hay una comunicación siempre clara del cliente con respecto a los requerimientos, lo que demuestra que existe una oportunidad importante de mejora, para poder ajustar el proceso que permita ayudar en cómo pueden ser presentados los requerimientos por parte del cliente y ajustar estos para mejorar esta métrica.

Criterios claves de desempeño (KPI), gestión de proyectos (PMI)

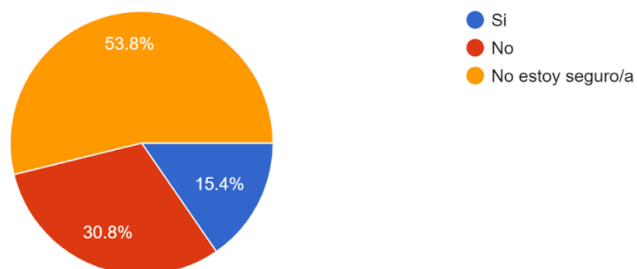
En este próximo segmento, se indaga acerca de los conocimientos que tiene el equipo de trabajo acerca de los criterios clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) y la gestión de proyectos (PMI, por sus siglas en inglés), ya que son temas importantes en el desarrollo de la propuesta que interesan analizar.

Gráfico 10

Criterios clave de rendimientos (KPI)

10. ¿Conoce qué son los Criterios Claves de Rendimiento (KPI) y sabe cuáles son utilizados en la cuenta que trabaja?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

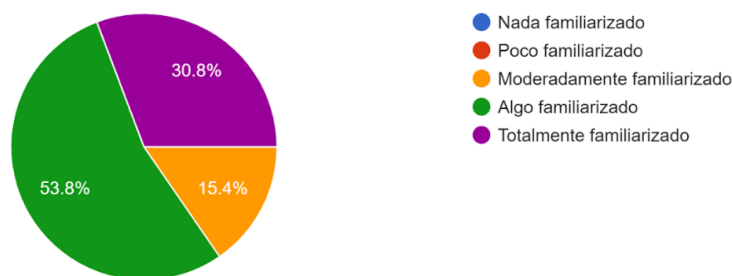
En el Gráfico 10, se aprecia que solamente el 15.4 % conoce qué son los criterios de rendimiento, y el resto del promedio no lo conoce o no está seguro. Es curioso que no tengan un conocimiento más acertado de la importancia que pueden tener los criterios para la toma de decisiones y cómo estos impactan directamente en el reflejo del desempeño de equipo con el cliente.

Gráfico 11

Reducción de errores

11. ¿Qué tan familiarizado se encuentra con los procedimientos que buscan la reducción de errores en los procesos productivos?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 11, se puede observar que un 30.8 % está totalmente familiarizado con los procesos de reducción de errores y un 53.8 % algo familiarizado. Se evidencia que el equipo conoce la importancia en los procesos que se utilizan para la reducción de los errores que se presentan en la producción.

Gráfico 12

Unit Testing

12. ¿Sabe cuál es el proceso de Unit testing?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

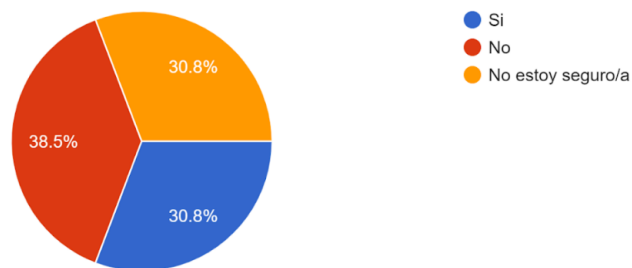
En el Gráfico 12 se muestra que un 100 % de los encuestados conocen qué es el “Unit Testing”; por lo tanto, es un proceso que se ejecuta dentro de los entregables diarios que se realizan.

Gráfico 13

First Time Quality

13. ¿Sabe qué es First Time Quality?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 13, se despliega que un 38.5 % de las personas encuestadas no sabe qué es “First Time Quality”, junto con un 30.8 % que no está seguro/a. De acuerdo con la entrevista

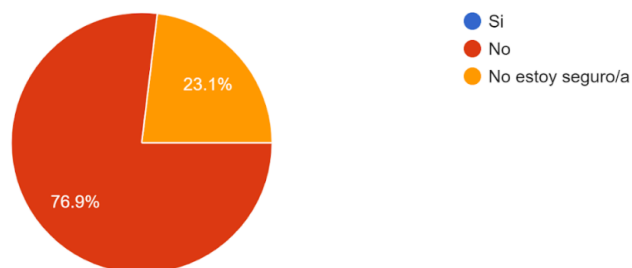
realizada al director de proyecto, esta métrica es muy tomada en cuenta por el cliente ya que le aporta información importante de la calidad desarrollada en los entregables.

Gráfico 14

Project Management Institute (PMI)

14. ¿Conoce qué es el Project Management Institute (PMI)?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

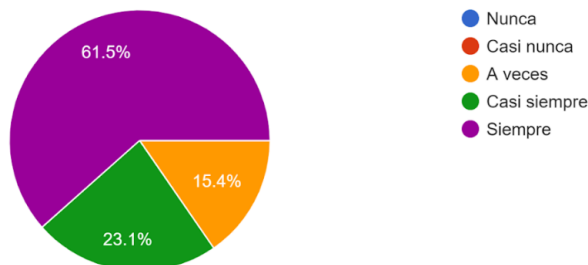
En el Gráfico 14, se presenta un caso que es llamativo ya que 100 % de los entrevistados no están relacionados con el PMI a pesar de que el personal es operativo, la gestión de proyectos debería estar transversalizada en los procesos operativos.

Gráfico 15

El éxito del proyecto y la satisfacción del cliente

15. ¿Considera que la correcta implementación de procesos está relacionada con el éxito de un proyecto y en la satisfacción del cliente?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Según muestra el Gráfico 15 la mayoría de los entrevistados consideran que la correcta implementación y ejecución de los procesos está relacionado con el éxito de un proyecto y satisfacción de los clientes.

Metodología Design Thinking

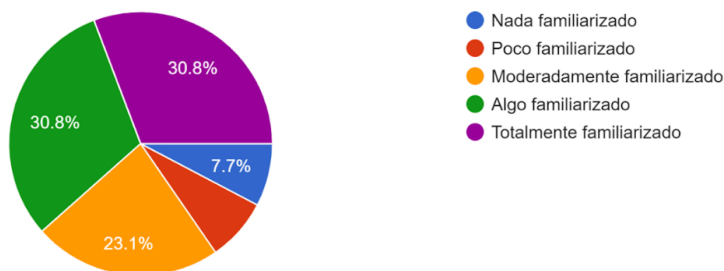
Los siguientes gráficos están relacionados con el Design Thinking, ambos muestran datos referentes al conocimiento propio de la metodología a la participación en proyectos con esta línea.

Gráfico 16

Metodología de Design Thinking

16. ¿Qué tan familiarizado se encuentra con la metodología de Design Thinking y sabe para qué se utiliza?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

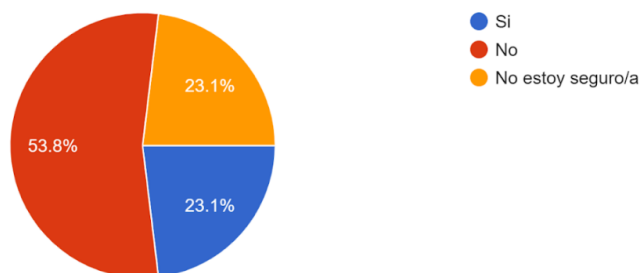
Al ser una cuenta con personal mayormente de “background” creativo, los segmentos superiores de conocimiento, los cuales agrupan el 61,6 % de los entrevistados están altamente familiarizados con la metodología de Design Thinking.

Gráfico 17

Participación en proyectos con implementación de Design Thinking

17. ¿Ha participado o colaborado en proyectos que hayan implementado prácticas del Design Thinking?

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 17, se demuestra que solamente el 23.1 % de los entrevistados han estado involucrados en proyectos de Design Thinking, a pesar de que en la pregunta anterior la mayoría de los entrevistados está familiarizado con el concepto.

Interpretación de los resultados de la encuesta realizada a los directores de proyecto de Accenture Costa Rica

En el desarrollo de esta propuesta, se mencionan varios criterios de la gestión operativa, que presentan algunas situaciones, las cuales se proponen para resolución con la implementación de este proyecto. Pero además de esto se quiere involucrar el impacto que pueda tener el Project Management Institute (PMI) en la valoración y el estudio de las buenas prácticas en la dirección de proyectos que el Instituto propone a través de su Guía del PMBOK® (2021) (7th ed.).

Para asociar la implementación de la Guía del PMBOK® (2021) (7th ed.), en el estudio de esta propuesta, se desea analizar el impacto que tiene el desarrollo de los dominios de desempeño, en la manera en cómo los directores de proyectos de la empresa Accenture Costa Rica, dirigen sus proyectos y qué tanto conocen del PMI y de todos los buenos lineamientos que la guía brinda para su fin. Además, entender cómo ellos asocian sus proyectos con temas específicos de los dominios de desempeño, para realizar una validación de qué tanto conocimiento tienen del tema y de su aplicación de acuerdo con las experiencias que han tenido en la administración de proyectos.

Para la validación de todos estos aspectos se implementó la ejecución de una encuesta enfocada, la cual fue aplicada a 5 directores de proyectos de Accenture Costa Rica, con el objetivo de la validación de conocimiento, experiencia y solución, al aplicar las buenas prácticas que proporciona el PMI.

A continuación, se va a detallar un análisis de los resultados experimentados en la encuesta.

Información general de PMI y su Guía del PMBOK®

Primero se analizó si los directores que contestaron la encuesta cuentan con el conocimiento de lo que es PMI y de la Guía del PMBOK®. Esto es debido a que es el enfoque que tiene esta propuesta de investigación, por lo tanto se quería realizar esta valoración. La primera y la segunda pregunta van enfocadas a ese objetivo.

Gráfico 18

PMI y la Guía del PMBOK®

1. ¿Conoce que es el PMI y su Guía de PMBOK® (7th ed)?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

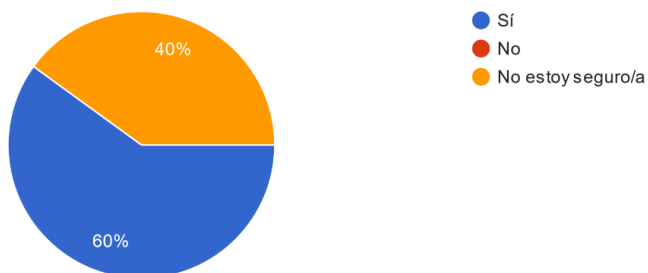
El 100 % de los entrevistados está familiarizado con el PMI y su Guía. Esto es importante para la efectividad de la encuesta. A pesar de que es una de las tantas metodologías y estudios existentes para la dirección de proyectos se muestra que es de las más conocidas entre los directores analizados.

Gráfico 19

Dominios de desempeño de la Guía del PMBOK®

2. ¿Ha escuchado hablar de los dominios de desempeño de la Guía de PMBOK® (7th ed)?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

Con la nueva Guía desarrollada muy recientemente por el PMI, específicamente la última séptima edición, se quería analizar si lo encuestados tenían en mente el término de dominios de desempeño, el cual es un concepto fundamental de la más reciente guía. La negatividad ante esa pregunta respondía al criterio de que no conocían la última versión de la guía. El 60 % del total sí habían escuchado de los dominios, mientras que el 40 % no lo podía asegurar con certeza, como se observa en el Gráfico 19.

Posteriormente, se empezó a desarrollar una serie de preguntas enfocadas a cada dominio de desempeño, los cuales son: dominio de desempeño de los interesados, dominio de desempeño del equipo, dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida, dominio de desempeño de la planificación, dominio de desempeño del trabajo del proyecto, dominio de desempeño de la entrega, dominio de desempeño de la medición y dominio de desempeño de la incertidumbre. Esto se realizó para valorar el nivel de madurez y entendimiento que posee cada project manager (PM) sobre todos los dominios de desempeños valorados.

Dominio de desempeño de los interesados

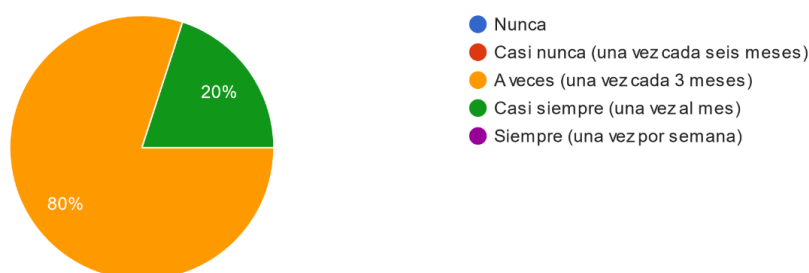
El dominio de desempeño de los interesados se valoró con las siguientes preguntas enfocadas a ese criterio

Gráfico 20

Frecuencia de las reuniones con los interesados

3. ¿Con que frecuencia realiza usted reuniones con los interesados del proyecto, donde se generen interacciones entre ellos, que les permitan conocer el rol que cumple cada uno dentro del proyecto?

5 responses



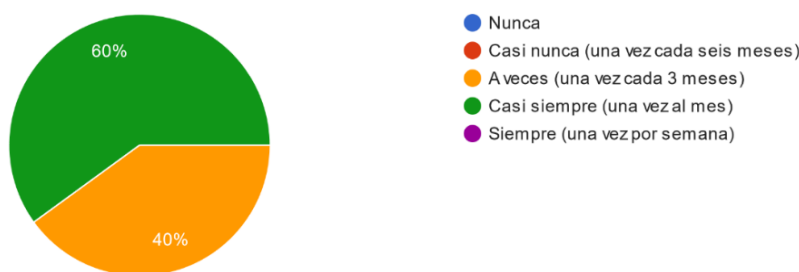
Fuente: Elaboración propia (2023).

El 80 % de los entrevistados determinaron que la frecuencia con que se establecían reuniones para la interacción con los interesados del proyecto es de al menos 1 cada tres meses, en contra de un 20 % que indica una vez al mes, como esto se puede observar en el Gráfico 20. Para contestar esto va a depender de qué tipo de proyecto tiene a cargo cada project manager (PM). Los espacios como indica la Guía del PMBOK® son muy importantes, pero no todos los proyectos son iguales en su forma y complejidad, pero es necesario siempre que existan espacios.

Gráfico 21

Frecuencia de espacios para el equipo de trabajo

4. ¿Qué tan seguido se generan espacios dentro de su equipo de trabajo, donde los integrantes puedan contar con la libertad de discutir a fondo lo...onal y cualquier otro que sea de interés para ellos?
5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

En la siguiente pregunta se quería evaluar la importancia de los espacios en los equipos diseñados para la evaluación integral de los miembros, no solo deben existir momentos para ver elementos propios del proyecto, también es importante los espacios de oportunidad dedicados al talento humano dentro de los equipos. Un 60 % de las respuestas indicaron que la frecuencia de estos espacios es de casi siempre (una vez al mes) contra un 40 % con a veces (una vez cada 3 meses). Esto último se puede ver en el Gráfico 21. Parece interesante definir que es común realizar estos espacios que son necesarios, y que son muy importantes para ser tomados en cuenta dentro de los equipos.

Dominio de desempeño del equipo

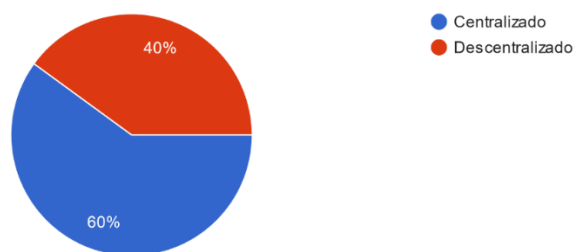
El dominio de desempeño del equipo se analizó con las siguientes preguntas:

Gráfico 22

Tipo de liderazgo

5. ¿Qué tipo de liderazgo y dirección emplea usted dentro de sus proyectos?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

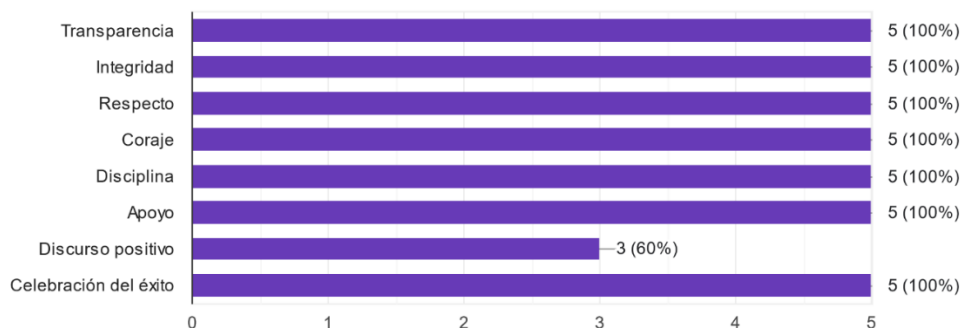
Esta pregunta fue realizada de manera informativa para conocer los estilos de liderazgos que se estaban evaluando, para aprender cómo es la forma en que se emplea esto dentro de los equipos. Los resultados se observan en el Gráfico 22 donde un 60 % contestó que es centralizado, donde el líder es el responsable de todo lo que involucra la administración del equipo, contra un 40 %, descentralizado, donde hay espacio para que otros miembros ayuden en algunas tareas que impliquen la toma de decisiones.

Gráfico 23

Valores en la cultura de equipo de trabajo

6. ¿Cuáles de los siguientes valores considera usted que son importantes en la cultura del equipo de trabajo? (Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

En la siguiente pregunta mostrada en el Gráfico 23, se pretendía preguntar específicamente de los valores que indicaba la guía, los cuales indican que son importantes que sean fomentados dentro del equipo de trabajo. La mayoría de los encuestados respondieron los correctos, los cuales son: transparencia, integridad, respeto, discurso positivo, apoyo, coraje y celebración del éxito.

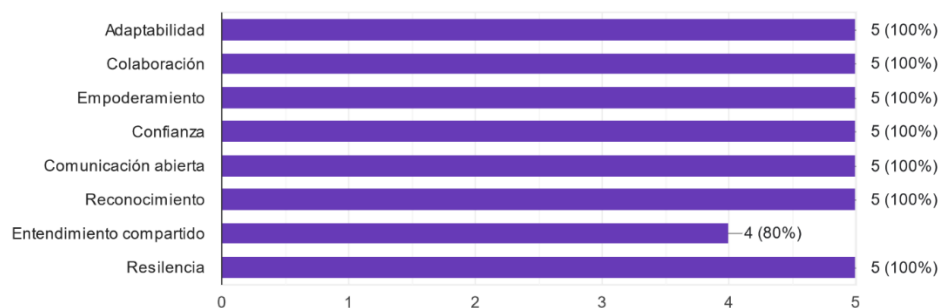
Estos valores son fundamentales para que el equipo de trabajo engrane sus piezas de manera exitosa y pueda desempeñarse con éxito en el cumplimiento de objetivos.

Gráfico 24

Características de un equipo de proyecto de alto rendimiento

7. ¿Qué características cree usted que definen a un equipo de proyecto como de alto rendimiento? (Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

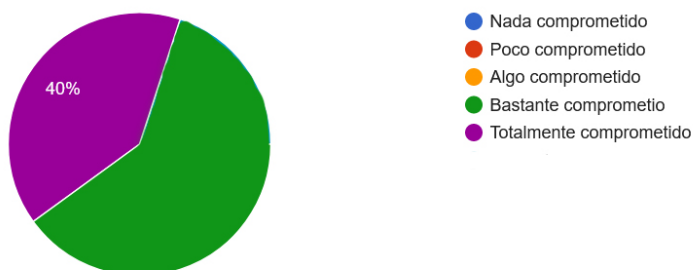
El rendimiento en los equipos es fundamental, por lo tanto, siempre se desea que los equipos estén bien preparados para cualquier circunstancia o reto que pueda presentar. En el Gráfico 24, se preguntó acerca de las características que debería tener un equipo de alto rendimiento. Los encuestados acertaron mayormente las respuestas correctas: adaptabilidad, colaboración, empoderamiento, confianza, comunicación abierta, reconocimiento, entendimiento compartido y resiliencia. Cada una de estas características juega un papel importante en la formación de equipos fuertes que puedan afrontar retos que muchas veces presentan los proyectos.

Gráfico 25

Nivel de compromiso en la entrega de retroalimentación

8. ¿Qué tan comprometido está su equipo, con respecto a entregar retroalimentación, para mejorar cuando sea necesario hacer rendición de cuentas?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

En la pregunta mostrada en el Gráfico 25, se solicitó que los encuestados determinaran a nivel de su equipo de trabajo como valoraban el compromiso de implementar retroalimentación. Estos contestaron que es un criterio importante por tomar en cuenta para un 60 %, como bastante comprometido, contra un 40 %, totalmente comprometido. La retroalimentación es un elemento importante en los equipos de acuerdo con la Guía del PMBOK®, es importante que sea utilizada para en el momento que sea necesario aprender y adaptarse a través de la mejora continua.

Gráfico 26

Procedimientos para la gestión de conflictos

9. ¿Cuáles son los procedimientos que emplea en el equipo, para la gestión de conflictos en el ámbito de presupuesto, alcance, cronograma y la calidad del proyecto?

5 responses

Primero la definición acertada del alcance del proyecto, y de ahí partir en el caso de que se presentara algún inconveniente con estos criterios. Luego definir el plan de dirección del proyecto aplicado, para determinar que objetivos alcanzar.

Desarrollar el Acta de Constitución de Proyecto, Desarrollar el Plan de Dirección de Proyecto, Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto, Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

Medición del impacto del conflicto en presupuesto, si esto se ve afectado entonces puede ponerse en peligro toda la ejecución del proyecto. Realizar una análisis detallado del alcance con los interesados para ajustar cambios necesarios que puedan impactar la calidad y el cronograma.

Revisar y analizar los conflictos que estan presentes con respecto a esos puntos.
Evaluar si este afecta criticamente el presupuesto que impida el funcionamiento normal del proyecto. Con respecto al alcance, cronograma y calidad, analizar si se ven seriamente impactados, para realizar los ajustes necesarios.

Revision de metricas, revision de progreso de acuerdo a commitments con el negocio

Fuente: Elaboración propia (2023).

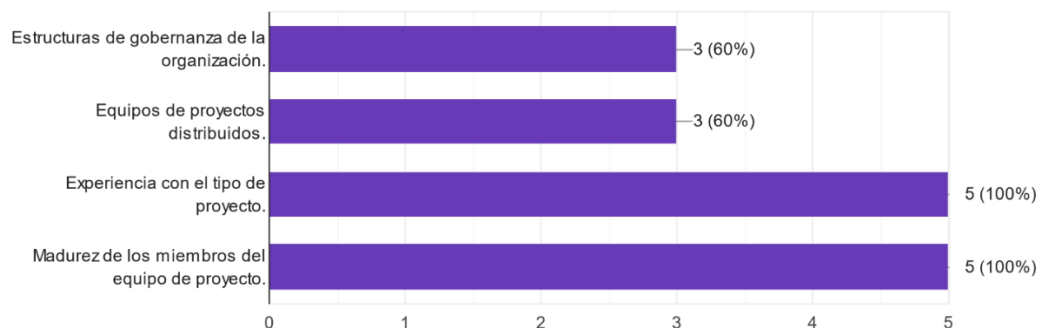
La gestión de conflictos es un elemento que considerar de acuerdo con que este debe ser estructurado y manejado para que pueda involucrarse en los ámbitos necesarios, que puedan sufrir un impacto si no están debidamente establecidos. Como se observa en el Gráfico 26, se realizó una pregunta de respuesta abierta. En todas las repuestas, el punto en común es referente al alcance del proyecto, el cual tiene mucha lógica; es uno de los criterios más importantes que debe tomarse en cuenta.

Gráfico 27

Variables en los estilos de liderazgo

10. ¿Cuáles de las siguientes variables, cree que influyen en los estilos de liderazgo que se utilizan para satisfacer las necesidades del proyecto, el en...(Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 27, se preguntó acerca de las variables que están relacionadas con los estilos de liderazgo que pueden impactar en el proyecto, entorno e interesados. Las variables de experiencia y madurez fueron escogidas por todos los encuestados, las cuales son correctas; pero no fueron escogidas por todos la de gobernanza y proyectos distribuidos. Estas dos variables deben tomarse en cuenta debido a que impactan directamente en los ámbitos señalados y deben ser tomadas en cuenta en el impacto que juegan en el proyecto.

Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida

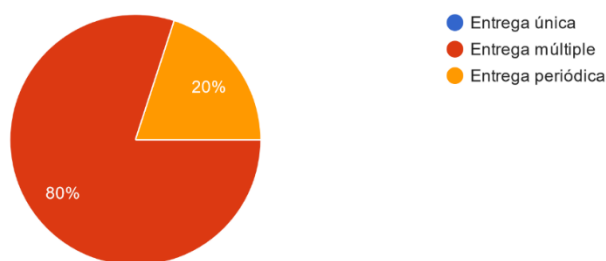
El dominio de enfoque de desarrollo y del ciclo de vida será analizado conforme al estudio de las siguientes preguntas respondidas por los *project managers*.

Gráfico 28

Cadencia de entrega

11. ¿Cómo es la cadencia de entrega que se maneja dentro de su proyecto?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

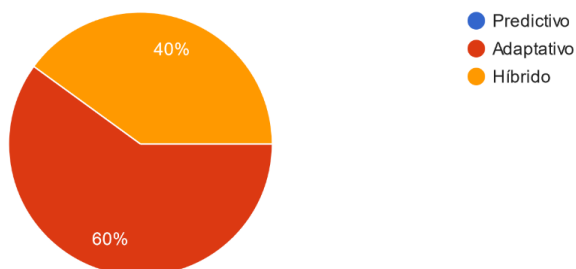
La cadencia de entrega puede variar de un proyecto a otro, la cual es determinada por la frecuencia en cómo son manejados los entregables dentro del proyecto. La pregunta que se muestra en el Gráfico 28, se realizó para valorar la diferencia entre los proyectos de los directores que se están evaluando: un 80 % es referente a entrega múltiple contra un solo 20 %, entrega periódica. Las dos funcionan muy parecidas; la diferencia radica en que las periódicas están regidas por un cronograma que garantiza la entrega fija.

Gráfico 29

Enfoque de desarrollo

12. ¿Qué tipo enfoque de desarrollo utiliza su proyecto?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

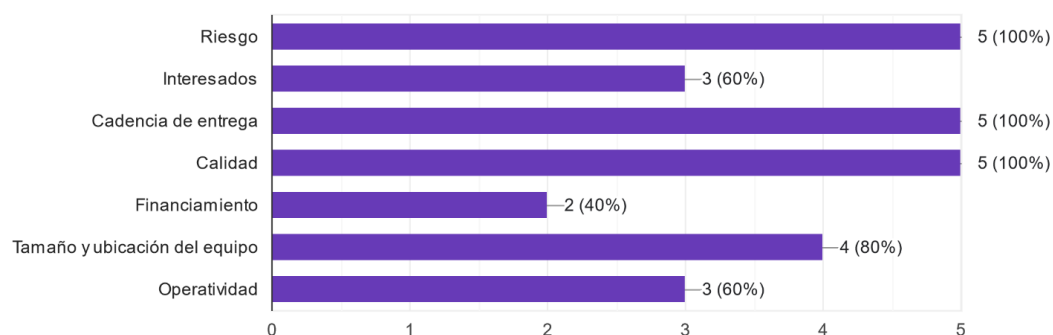
Con respecto al enfoque de desarrollo, la pregunta formulada que se puede ver en el Gráfico 29, se validó con el objetivo de determinar qué características tienen los proyectos que están siguiendo los project managers que contestaron la encuesta. El enfoque adaptativo fue el predominante en las respuestas, seguido del híbrido. El predictivo no fue escogido, porque la tendencia en proyectos de marketing digital es que haya un constante cambio en los requisitos y requerimientos de los procesos. Es un estilo de negocio muy cambiante y volátil lleno de subibajas, por lo que no se ajusta a un método demasiado rígido.

Gráfico 30

Criterios para la decisión del tipo de enfoque de desarrollo

13. ¿Cuáles de los siguientes criterios, considera usted que son importantes; para poder decidir qué tipo de enfoque de desarrollo utilizar en su proyec...(Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

Esta pregunta que se muestra en el Gráfico 30, va muy relacionada a la anterior, hay varios criterios que son fundamentales analizar para poder determinar qué tiempo de enfoque debe tener el proyecto que se va a dirigir. De acuerdo con las opciones seleccionadas por los entrevistados se destacan el riesgo, la cadencia de entrega y la calidad. El PMI incorpora dentro de la Guía del PMBOK® el análisis, el riesgo y la cadencia; la calidad queda relegada por los interesados, por lo tanto, aunque la calidad es muy importante, no es un criterio que se considera directamente para la decisión del enfoque de desarrollo.

Gráfico 31

Enfoque y ciclo de vida del proyecto

14. ¿Podría explicar cuál es el enfoque y el ciclo de vida de su proyecto?

5 responses

inicio, planificación, ejecución, supervisión y cierre (and repeat)

Inicio: Recopilación de información del proyecto.

Planificación: Definir objetivos y alcance.

Ejecución: Cubrir responsabilidades del enfoque de ejecución del proyecto.

Control: Análisis de criterios de control de todo el proyecto como mejora continua, métricas.

Cierre: Formalizar el cierre del proyecto y el análisis de cierre de las fases anteriores.

bajo el esquema Agile, trabajando en iteraciones de 2 semanas con entregables al final del sprint y releases a produccion 1 vez al mes. Se manejan reuniones diarias, planning, preplanning, retrospective y un planning global donde se definen los trabajos de cada 4 meses

Al ser un ciclo de vida adaptativo, existe una interacción constante que se busca una retroalimentación constante con el objetivo de buacar eficiencia y evitar que no haya un aprovechamiento adecuado de recursos.

Un enfoque híbrido debido a que nuestro cliente se maneja en el negocio del marketing y hay un constante cambio de requisitos en los productos que se desarrollan.

Fuente: Elaboración propia (2023).

La pregunta de ciclo de vida y enfoque de desarrollo se formuló abierta, como se puede observar en el Gráfico 31. Esto se realizó para leer criterios importantes de todos los project managers, donde cada uno explica cómo su proyecto funciona tomando en cuenta todas las variables y funcionamientos.

Dominio de desempeño de la planificación

Con las siguientes preguntas, se evaluará el dominio de desempeño, enfocado en la planificación.

Gráfico 32

Variables relacionadas con la planificación

15. ¿Cuáles de las siguientes variables, cree usted que están relacionadas con la forma en que se lleva a cabo, una planificación dentro de un proye...(Seleccione las opciones que considere necesarias)
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

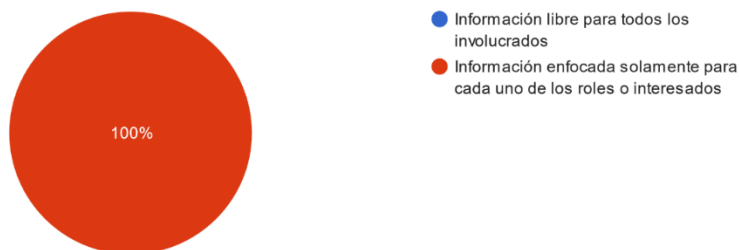
También se preguntó por las variables que se relacionan con la planificación del proyecto, las cuales son enfoque de desarrollo, entregables, requisitos organizacionales, condiciones de mercado y restricciones legales o regulatorias. En el Gráfico 32, se ve que las más seleccionadas por todos los directores son el enfoque, entregables, requisitos y restricciones. Estos son criterios que pueden influir en el cómo, cuánto y cuándo de la planificación de un proyecto. Las condiciones del mercado también, aunque este criterio no fue seleccionado por dos personas.

Gráfico 33

Planificación de la comunicación

16. ¿A lo hora de establecer un proceso de planificación en la comunicación de información, dentro de su equipo que aspectos tomaría en cuenta para definirla?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

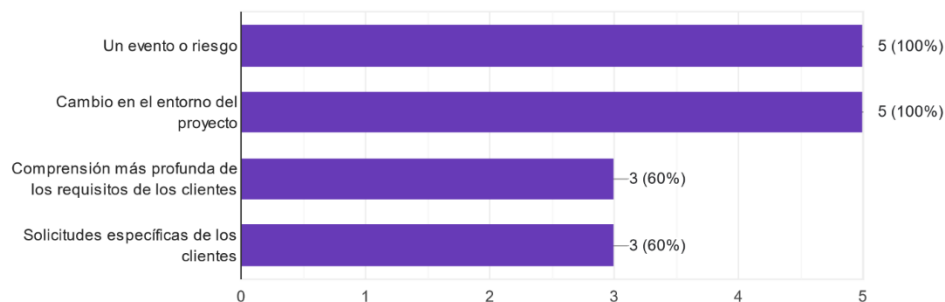
En el Gráfico 33, se formuló la pregunta con respecto a la planificación, en el enfoque de comunicación y cómo la información es compartida en el equipo de trabajo. El 100 % de los encuestados seleccionaron una información solo compartida y enfocada a cada uno de los roles. Esta es una buena práctica ya que todos los involucrados deben estar informados de lo que sucede en un proyecto, pero la información definitivamente debe ser enfocada.

Gráfico 34

Criterios que influyen en los cambios de la planificación

17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera usted que influyen en los cambios a lo largo de la planificación del proyecto? (Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Se quería preguntar acerca de qué criterios pueden generar influencia a lo largo de la planificación. La Guía del PMBOK® menciona todos los anteriormente formulados en la pregunta: riesgo, cambio entorno del proyecto, comprensión más estricta en la validación de requisitos y solicitudes específicas de los clientes. Estos pueden influenciar la planificación, por lo tanto, es importante tomarlas en cuenta como un punto de observación y alerta para realizar los debidos ajustes.

Gráfico 35

Relación de métricas la planificación

18. ¿Considera que la planificación del proyecto, está muy relacionada con la definición de las métricas a implementar?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 35, indudablemente todos los encuestados acertaron. Las métricas juegan un papel importante en la toma de decisiones y planificación. Son importantes en la justificación y la forma de abordar distintas situaciones. El estudio de las métricas brinda información de primera mano con mucha deficiencia en el cálculo de estas.

Dominio de desempeño del trabajo del proyecto

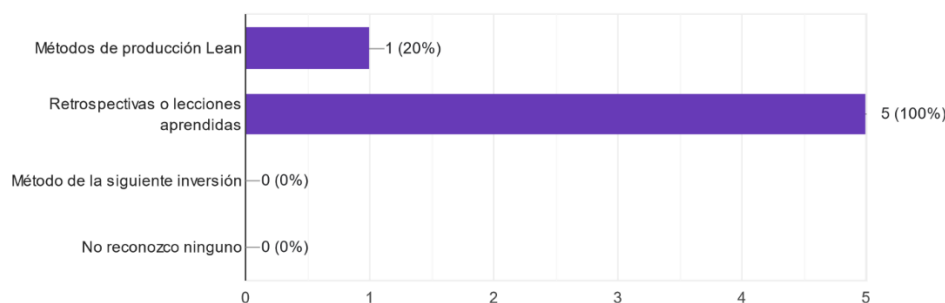
Para evaluar este dominio se formularon unas preguntas enfocadas a los puntos específicos que a continuación se mostrarán.

Gráfico 36

Método de optimización de procesos

19. ¿Cuáles de los siguientes métodos para la optimización de procesos a implementado en sus proyectos? (Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

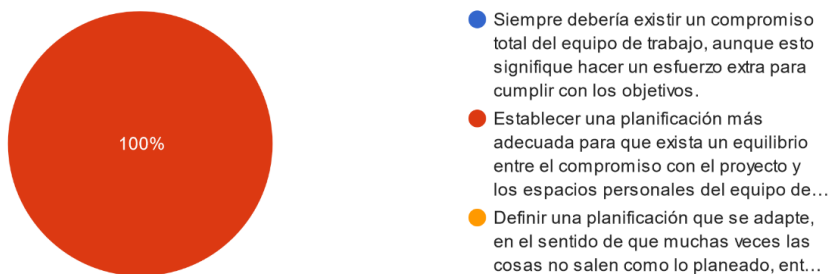
Esta pregunta de análisis sí evidenció falta de conocimiento en el nombre específico de los métodos para la optimización de procesos. Como se observa en el Gráfico 36, el método más común y fácil de asociar es el de lecciones aprendidas; los otros, como el método Lean o la siguiente inversión, son mucho menos escuchados en los procesos. El método Lean consiste en la medición de la proporción de actividades que agregan valor y las que no. Y el de la siguiente inversión, es formular la pregunta de qué, si se debe continuar con la tarea actual o cambiar a la siguiente actividad, esto para generar entrega de valor.

Gráfico 37

El criterio de generar valor versus la salud y satisfacción del equipo de trabajo

20. ¿Cómo considera que debería manejarse dentro del equipo de trabajo, el criterio de generar valor versus la salud y la satisfacción del equipo de trabajo?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

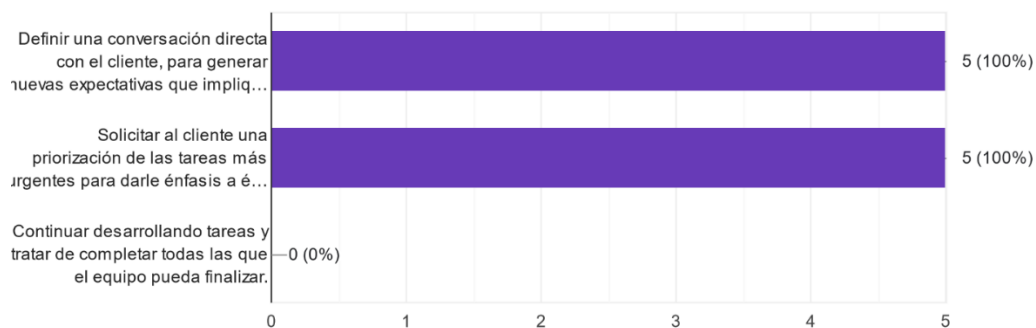
Muchas veces los proyectos implican un alto grado de desgaste, donde el equipo de trabajo puede verse afectado. El tema de equilibrar la situación de generar valor a los clientes versus la salud y la satisfacción del equipo de trabajo puede ser un poco complicada, siempre visualizado desde la perspectiva de lo project managers (PM). Es necesario cuidar esos detalles de hecho, el 100 % de los encuestados respondieron que debe existir un equilibrio entre el compromiso de cumplimiento y espacios personales para el equipo.

Gráfico 38

Desarrollar más tareas de las que se están cubriendo

21. ¿En un proyecto adaptativo, en donde es posible que exista la solicitud de desarrollar más tareas de las que se están cubriendo, que debería ...Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

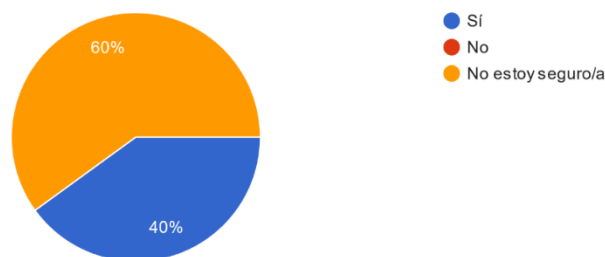
En el Gráfico 38, se muestra la pregunta que se realizó con respecto al correcto accionar que deben hacer los project managers (PM) cuando hay un incremento considerable en la ejecución de las tareas y qué decisión debería tomarse en cuenta para adaptarse a eso. Todos contestaron con las opciones correctas ya que hay que adaptarse a esas circunstancias, pero tomando decisiones en conjunto con el cliente y estableciendo una buena comunicación.

Gráfico 39

Conocimiento tácito y explícito

22. ¿Con respecto al aprendizaje que se genera a lo largo del proyecto, con relación a la gestión del conocimiento, conoce la diferencia entre conocimiento tácito y explícito?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

A lo largo de un proyecto, el equipo de trabajo comparte conocimiento, el que puede compartirse a través de palabras, imágenes y números, por ejemplo, el explícito. El tácito es más complicado medir ya que se compone de experiencias y conocimiento práctico. Los dos pueden llegar a ser comunes dentro del equipo. La mayor parte de los encuestados no estuvieron seguros de su respuesta: un 60 %, mientras que un 40 % sí menciona conocer la diferencia.

Dominio de desempeño de la entrega

A continuación, las siguientes preguntas van a estar enfocadas al dominio de desempeño de la entrega.

Gráfico 40

Entrega de valor dentro de un proyecto

23. ¿Cuál de las siguientes opciones definiría para usted la entrega de valor dentro de un proyecto?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

La entrega de valor es importante para los proyectos y para cumplir con todo lo acordado con el cliente y los involucrados. De las opciones planeadas las que generan valor de la entrega están en un 60 %. Esto responde al completar las tareas en los plazos que ya fueron definidos por un compromiso, contrato, etc. Y con un 40 % que afirma que desarrollar algún producto que venga corregir un problema es otra de las opciones, las cuales están en lo correcto.

Gráfico 41*Entrega de valor y calidad del producto*

24. ¿Considera que la entrega de valor está relacionada con la calidad del producto?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se puede observar en el Gráfico 41, todos los encuestados seleccionaron que la calidad y la entrega de valor, están muy relacionados. Los directores de proyectos al entregar calidad están generando valor.

Dominio de desempeño de la medición

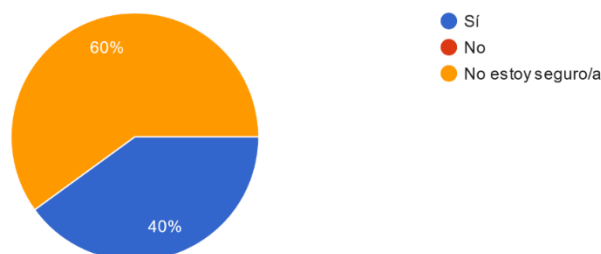
Las siguientes preguntas están enfocadas a evaluar el dominio de desempeño de la medición.

Gráfico 42

Medición, métrica e indicador

25. ¿Conoce la diferencia entre medición, métrica e indicador?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

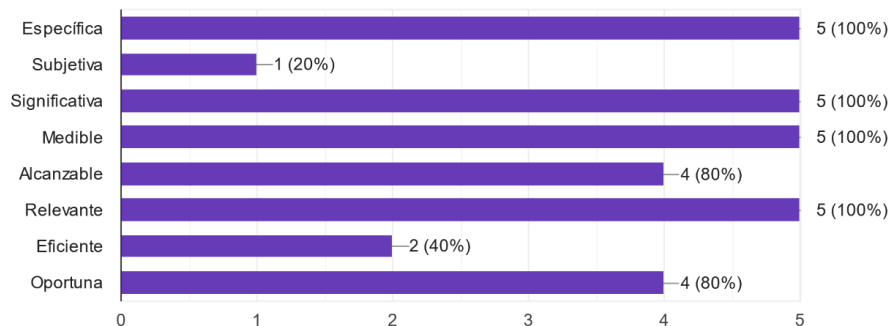
Se desarrolló una pregunta para saber cuál es la diferencia entre los conceptos de medición, métrica e indicador. El 60 % respondió que no estaba seguro contra un 40 % que sí lo tiene claro. Estos son conceptos importantes y están asociados a la toma de decisiones. El análisis de estos proporciona mucha información oportuna que permite actuar para ajustar, implementar procesos y procedimientos.

Gráfico 43

Métricas efectivas

26. ¿Qué características deben seguir las métricas efectivas dentro de un proyecto? (Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

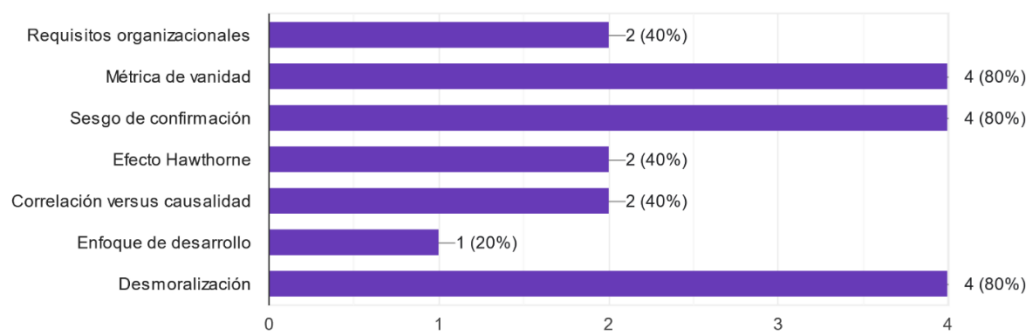
En la Guía del PMBOK® se especifica una serie de características que deben cumplir las métricas para que sean efectivas en el procesamiento y recolección de información. En la encuesta la mayoría seleccionó las correctas: efectiva, significativa, relevante, alcanzable y oportuna. Medible no es una opción propia que se menciona, pero puede ir alineada a que sea significativa, lo mismo que eficiente.

Gráfico 44

Peligros asociados a las mediciones

27. ¿Cuáles de los siguientes conceptos están relacionados a los peligros asociados a las mediciones dentro de un proyecto? (Seleccione las opciones que considere necesarias)

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el Gráfico 44 se puede observar que la pregunta que se realizó es relacionada con los peligros que están asociados a las mediciones. Los encuestados seleccionaron correctamente los dos que fueron escogidos por todos como lo es la métrica de vanidad, el sesgo de confirmación y la desmoralización. Las otras dos opciones como el efecto Hawthorne y enfoque de desarrollo solo fueron escogidos por dos project managers (PM), pero también forman parte de los elementos que se encuentran asociados a los peligros de las mediciones.

Gráfico 45*Plan de acción para métrica con rendimiento negativo*

28. ¿En su equipo se ha definido algún plan de acción cuando una métrica arroja un rendimiento negativo?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

Un plan de acción para cuando las métricas arrojan alertas es importante que pueda ser contemplado en los proyectos. Esto es debido a que es necesario realizar ajustes para que se pueda reducir el impacto que este genere en el proyecto. Todos los directores de proyecto consultados respondieron que sí, lo cual tiene mucha lógica que se encuentre contemplado dentro de sus procesos de dirección.

Dominio de desempeño de la incertidumbre

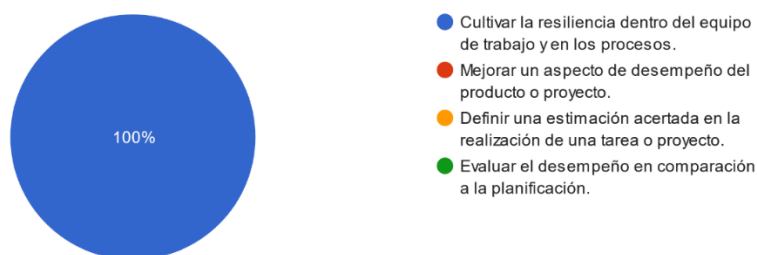
El ultimo dominio de desempeño es el de incertidumbre el cual es analizado con las siguientes preguntas planeadas.

Gráfico 46

Opción que responde positivamente hacia la incertidumbre

29. ¿Cuál de las siguientes opciones responden positivamente hacia la incertidumbre que pueda presentar un proyecto?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

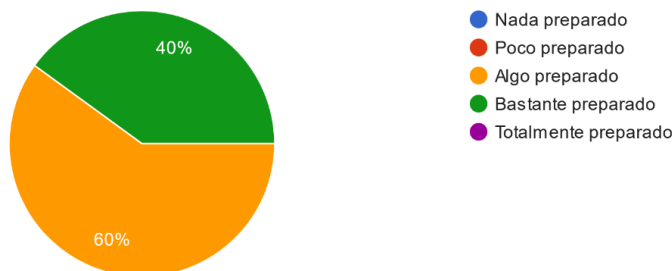
En el gráfico 46, se pregunta acerca de cuál de las opciones presentadas responde de una manera adecuada la incertidumbre que pueda tener un proyecto. La respuesta correcta fue seccionada por el 100 % de todos los encuestados y es la resiliencia, la cual es una poderosa característica en la que los equipos siempre deben trabajar y considerar para estar fuertes y preparados para los muchos retos que un proyecto pueda presentar.

Gráfico 47

Preparación del proyecto antes las amenazas

30. ¿Qué tan preparado se encuentra su proyecto para responder ante las amenazas que se puedan generar a través de la incertidumbre y las ambigüedades?

5 responses



Fuente: Elaboración propia (2023).

La última pregunta de esta encuesta es referente a cómo los directores de proyectos se veían preparados ante muchas situaciones que pueden involucrarse en el proyecto como lo es la ambigüedad y la incertidumbre. Un 60 % contestó que están algo preparados contra un 40 %, bastante preparados. Esto se deduce a que se conoce que estas condiciones se pueden involucrar en los proyectos en cualquier momento por lo que no pueden ser erradicadas del todo, más bien se debe enfocar en la preparación para saber cómo actuar y estar en constante preparación.

Matriz para análisis de resultados de la encuesta a directores de proyectos

Para el análisis de resultados de la encuesta realizada a los directores de proyectos, se decidió representar los resultados a través de una matriz, donde se vieran mostrados cada uno de los temas comprendidos en la Guía del PMBOK[®], específicamente a los dominios de desempeño, pero a la vez, divididos por cada subtema, comprendido en estos.

Esto se realizó con el fin de mostrar de una manera gráfica el estado de conocimiento de cada uno de los ítems, así como su nivel de madurez, determinado por la siguiente clasificación: conocimiento y madurez alta, conocimiento y madurez media, conocimiento y madurez baja y no aplica.

La matriz desarrollada se puede ver en el Apéndice 3. Matriz para el análisis de resultados de la encuesta a directores de proyectos.

Interpretación de los resultados de la entrevista

Se realizó una entrevista al project manager (PM) de la cuenta por evaluar, a través de la plataforma de Microsoft Teams con un tiempo aproximado de duración de 45 minutos, con el fin de conocer la percepción que tiene el líder del proyecto referente a varios temas que son importantes para el desarrollo de esta propuesta.

Se establecieron un total de 12 preguntas en la entrevista cuya dinámica iba dirigida de acuerdo con las respuestas que se recibían y se tomaba nota de los aspectos más relevantes que se iban tratando en ella.

A continuación, se detalla el respectivo análisis:

Marketing digital, Project Management Institute y Design Thinking

Se quiso conocer primeramente la experiencia laboral con la que contaba el entrevistado. Conocer un poco de la vivencia profesional para tener la perspectiva de cuánto tiempo esta persona se ha desempeñado en su cargo y sobre todo si ha tenido la oportunidad de conocer la metodología del día a día en el puesto donde se encuentra. Es importante conocer también si esta persona ha estado involucrada anteriormente en los procesos de producción de otros proyectos, ya que es muy importante que se encuentre relacionada con la parte operativa y de desarrollo ahora o anteriormente. Para lo anterior se supo que el entrevistado tiene ya bastante tiempo laborando en proyectos, y que estuvo mucho tiempo involucrado en procesos de desarrollo, entonces él sabe lo que implica producir un entregable.

Con respecto a los conceptos es importante tomar en cuenta que el director de proyecto sí tiene la experiencia relacionada con trabajar y ejecutar proyectos que estén relacionados a marketing digital, Project Management Institute y Design Thinking. El entrevistado conversó un poco de la experiencia citando unos casos o proyectos donde estuvo involucrado que permitió conocer la parte del Design Thinking.

Como pregunta final de la entrevista, se realizó una enfocada al Design Thinking y en cómo la metodología podía ayudar en la mejora de la propuesta creativa final de los productos que se desarrollan, para lo cual el project manager mencionó que eso iba a depender mucho del tipo de proyecto y de qué tanta disponibilidad de acuerdo con los criterios de tiempo, requerimientos,

cantidad de unidades existían en el proyecto, ya que son condiciones que tienen un impacto en definir cómo se podría usar el Design Thinking.

Características del proyecto y el análisis de sus procesos

El resto de las preguntas que se plantearon en la entrevista, se hicieron para tener una perspectiva de los procesos del día a día que son utilizados en la cuenta. Esto es para medir y conocer un poco más la parte operacional de la cuenta.

Se quiso evaluar y conocer cómo son las unidades que se trabajan en la cuenta para asociarlas con sus características, teniendo una idea de lo que actualmente es usado en el mercado como entregables en el marketing digital. Así como también cuáles son las unidades que más se desarrollan. De esto el entrevistado mencionó que las unidades que más se desarrollan son los “ads” estáticos y los “landing pages”. Con esto se pueden determinar características de cada una de las unidades para entender todo lo que implica en proceso de producción de estas.

Se le preguntó sobre qué criterios el project manager se basa para definir la complejidad de desarrollo de una tarea, con lo cual él contestó que eso dependía en gran medida del criterio del experto, ya que son los encargados de realizar las estimaciones necesarias para desarrollar una unidad. Los expertos definen la complejidad de un entregable y cuánto tiempo debería durar un diseñador o desarrollador en terminarla.

El criterio para definir la urgencia de las tareas fue uno de los aspectos que fue comentado en la entrevista, donde se quería conocer cuáles eran los principales puntos de análisis para decir que una tarea se podía clasificar como urgente. De acuerdo con lo mencionado por el entrevistado la fecha de entrega es la primera característica, seguida de la complejidad asociada con el tiempo de entrega y por último, la solicitud expresada por el CSM, para definir la urgencia de una tarea.

Con respecto a la fluctuación de tareas, el entrevistado mencionó que se puede dar de acuerdo a las temporadas, ya que es una cuenta dedicada a la producción de marketing digital enfocada al segmento de turismo, entonces existen lapsos durante el año donde habrá mucha mayor intensidad que otros; ahora bien, él menciona que si eso no se mide y controla puede afectar en gran medida la toma de decisiones o inclusive puede ser un riesgo crítico en la producción, por eso es necesario implementar un buen plan de contingencia para solventar todas esas cargas importantes de trabajo.

Referente a los criterios claves de desempeño (KPI), el entrevistado mencionó las dos métricas que para él son las más importante dentro del equipo, a saber: “First time quality” y “On time delivery”. Estas sirven para analizar mejor esos criterios ya que en medida son lo que mayor impacto tienen en la toma de decisiones.

Siguiendo con el análisis de las tareas, se realizaron unas preguntas enfocadas a cuáles son las unidades con más errores, y qué tipos de errores presentaban. El director de proyecto respondió que las unidades con más errores son las que más se producen, que se habían mencionado anteriormente, los “banners” estáticos y los “landing pages”. Esto tiene lógica ya que son las se desarrollan en mayor cantidad en el proyecto, por lo tanto, tiene más incidencia de que tengan muchos errores. También para minimizar los errores, el equipo implementa el uso de reuniones periódicas para analizar los errores reportados por el equipo de calidad, estas sesiones consisten en revisar los errores y proponer mejoras o algunos trucos que puedan recibir los involucrados para evitar cometer el mismo tipo de error. Otra alternativa de reducción de errores se encuentra en las revisiones de lo que cada uno debe entregar, ya que la mayoría de los errores son muy fácil de evitar, solo se requiere del cuidado en el momento de producir. Por último, todo el “feedback” presentado por el cliente con respecto a detalles que se podrían revisar y estudiar para evitar que los errores sean recurrentes.

Interpretación de los resultados de la observación

La implementación de las observaciones como instrumento de análisis, se empleará con el fin de poder conocer el flujo de trabajo del proyecto para identificar procesos, involucrados y responsabilidades. Este análisis es importante para comprender todo el proceso operacional por el que pasa el proyecto.

Para la observación se decidió realizar unas pequeñas sesiones informativas, a través de la herramienta Microsoft Teams con cada representante involucrado en el desarrollo del día a día de los tickets o tareas por desempeñar. Esta observación se realizó en conjunto con un diseñador, un desarrollador y un analista de calidad.

Observación #1

La observación #1 fue realizada a una diseñadora. Al observar cuáles son sus responsabilidades y la ejecución de los procesos que presenta en el día, se pueden comentar los siguientes criterios:

- El diseñador al momento de empezar su jornada ya conoce las tareas o “tickets” que necesita completar, estas tienen un orden de prioridad. Las tareas pueden cambiar durante el día de acuerdo con cambios en las prioridades, entrada de tareas urgentes.
- Tiene la obligación de revisar las tareas que tiene asignadas para identificar si tiene todo lo necesario para empezar a trabajarlas, en el caso que no fuera así se comunica inmediatamente con el project manager o lead para así buscar aclarar con el Customer Success Manager (CSM) que fue el que creo la tarea.
- Cuando todo está claro: requerimientos, “assets”, unidades necesarias, procede a desarrollar la tarea.
- Cuando termina una tarea se pone en contacto con el Creative Lead (CL) para que se haga una revisión y se proponga mejoras si las hay.
- Sube todos los entregables a través de un Sharepoint y agrega los respetivos comentarios en el “ticket” para que queden guardados.
- Asigna el “ticket” o tarea al Departamento de Calidad y espera la resolución que ellos determinen de la tarea. Si está aprobado ellos se encargan de asignarlo al CSM, si tiene correcciones la tarea vuelve para su respectiva corrección.

Este es el proceso que realiza cada diseñador o diseñadora con cada una de las tareas recibidas.

Observación #2

La observación #2 fue realizada a un “web developer” o desarrollador, igualmente se solicitó que mostrara cómo está conformado el conjunto de responsabilidades que están bajo su cargo para tomar anotaciones de los puntos más importantes. De esta observación se pueden comentar lo siguiente:

- Igualmente, que la diseñadora, realiza una revisión de las tareas que tiene asignadas de acuerdo con una prioridad establecida, si cuenta con toda la información, necesaria para poder ejecutarla. Eso incluye que las indicaciones estén claras, los requerimientos entendibles y que tenga todos los archivos necesarios para su correcta ejecución.
- Si algo no se entiende o no hay suficiente información del “web developer” contacta al project manager para seguir el mismo proceso que sucede con los diseñadores; buscar aclarar todos esos criterios con el CSM.
- Cuando la tarea es completada, esta es asignada al Departamento de Calidad para su respectiva validación. Si todo se encuentra bien, la tarea se asigna directamente al cliente, si no la tarea regresa para proceder con las correcciones.

El proceso mencionado es prácticamente igual al que debe ejecutar los diseñadores.

Observación #3

La observación #3 fue realizada a un analista de calidad, en el cual se menciona sus responsabilidades en la ejecución de tareas dentro de la cuenta:

- Las revisiones también tienen prioridades definidas por el project manager, entonces necesita realizar el respectivo “testing” siguiendo un determinado orden.
- Revisa las tareas o “tickets” de acuerdo a las instrucciones, requerimientos, estándares definidos por los CSM o marca. Esto quiere decir que si hay algún estilo de guía debe evaluarse para revisar el producto contra eso, para asegurar que se cumpla con lo que se espera del entregable.
- Si algo no está bien o no cumple con los aspectos a revisar, la tarea es rechazada y enviada nuevamente al diseñador o desarrollador. Cuando se corrige, vuelve a revisarse la tarea por el analista de calidad

- Si la tarea o “ticket” está lista y cumple con los requisitos solicitados, el QA lo asigna al CSM como completa. Una tarea puede regresar de nuevo a un proceso de desarrollo si el CSM necesita nuevos requerimientos o no está conforme con el producto entregado.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones a las que se arribó tras la culminación de este trabajo investigativo, que corresponde al desarrollo de una propuesta de mejora para la gestión operativa para la empresa Accenture Costa Rica referente a cuentas de marketing digital, a partir de la implementación de Design Thinking y las prácticas del Project Manager Institute (PMI).

Conclusiones

El desarrollo de esta propuesta puso en evidencia la importancia de contar con metodologías de administración de proyectos adecuadas para una gestión integral, donde se implementen las mejores prácticas en los retos que puedan presentar los proyectos, sobre todo en un mercado tan competitivo como lo es el marketing digital. He aquí la importancia de implementar una teoría y metodología tan robusta como la que proporciona el Project Management Institute (PMI), a través de su Guía del PMBOK® y cada uno de los dominios de desempeño.

También y no menos importante la implementación de otras metodologías para la solución de problemas como lo es el Design Thinking que puede ir de la mano con la administración de proyectos para brindar alternativas para solventar problemas específicos.

Todos los proyectos presentan retos en su gestión, por lo tanto, es necesario transformarse y adecuarse a las distintas circunstancias para tomar acción y buscar enfrentarlos de la mejor manera, implementando soluciones que se adapten a las necesidades de los involucrados e impactando de la mejor manera la relación con los clientes.

Existe una importancia relevante en crear y establecer procedimientos y procesos fuertes para la solución de problemas, ya que brindan apoyo y soporte para una gestión adecuada de proyectos para la solución de determinados problemas a los que estos están expuestos.

Tal como se demostró a partir del levantamiento de datos realizados un alto porcentaje del equipo en estudio de Accenture Costa Rica no tienen claros los requerimientos en las tareas o tickets provenientes de los customer success managers, por lo cual se da la incertidumbre en la producción de tareas. Al tener un procedimiento documentado y estableciendo un formato donde se pueda estandarizar la forma en que las tareas son creadas se puede resolver el problema planteado. Esto fue cumplido con el desarrollo del procedimiento y la creación del formato

funcional, para la estandarización de la forma en que los requerimientos deberían ser estructurados, para una mejor comprensión del equipo de desarrollo y evitar redundancias y ambigüedades en la ejecución de las tareas.

En esta investigación se planteó una escala de clasificación de tareas de acuerdo con la complejidad, la cual proporcionará categorías y criterios para una mejor toma de decisiones y enfocará el tipo del recurso humano que el project manager precisa para elaborar los entregables de forma adecuada. Con esto, se da por culminado este el tercer objetivo ya que esta escala desarrollada brindará una ayuda muy importante para poder tomar decisiones inmediatas en el manejo de las tareas.

Se generaron los promedios históricos de tareas, lo que evidenció que existe una fluctuación de estas, la cual puede darse por las siguientes condiciones:

- Temporadas altas de producción: se sabe que existen algunas temporadas que son importantes dentro de la industria del turismo, lo cual genera una solicitud más elevada de tareas.
- Situaciones especiales: cambios en requerimientos y estándares en unidades que ya fueron desarrolladas; las campañas ya relanzadas sufren cambios.
- Tareas o tickets de clientes premium: si en un mes se recibieron mayor cantidad de tareas de ese tipo, es posible que incremente el número de reviews ya que son clientes muy exigentes que generalmente solicitan un cambio constante de requerimientos en las unidades.

Este objetivo se pudo cumplir, realizando el análisis de los promedios generados, para determinar qué criterio afecta en la fluctuación de solicitudes de tareas, esto con el fin de que el equipo de trabajo pueda estar más preparado para este tipo de condiciones y sirva para la toma de decisiones en el manejo de incremento de tareas.

Se planteó la implementación de métricas e índices de rendimiento (KPI) que funcionen como un medio para recolectar información y permita a los involucrados tomar decisiones, de criterios de producción, productividad y calidad. Esto se pudo realizar investigando que índices y métricas de medición se pueden utilizar, para un análisis más completo y detallado con respecto al marketing digital, para así proporcionar más información que permita tomar decisiones en la gestión de la cuenta.

Debido al alto reject rate de algunos integrantes del equipo, se propuso el desarrollo de un procedimiento que permita implementar una mejora en lograr disminuir los errores en la ejecución de tareas, por lo cual se propone implementar el Unit testing y los Checklists desarrollados específicamente para validación de importantes criterios en las unidades producidas. Esto se da por concluido, creando el procedimiento documentado, para cubrir los casos con Reject Rate elevado y la implementación del proceso del Unit testing y la herramienta del Checklist desarrollada para este fin.

Para la conceptualización limitada de diseño, se propuso la implementación de la metodología del Design Thinking, para el desarrollo de un procedimiento que empleará las etapas que lo conforman, para ir paso a paso para el desarrollo de la solución planteada. Esto se pudo realizar gracias a la ejecución de cada etapa y en la implementación de herramientas como las encuestas, observaciones, diagrama de Ishikawa y diagrama Brainstorm, para el análisis de toda la información y llegar a los criterios que permitirían resolver el problema mencionado.

Finalmente es importante atender todos los problemas que puedan experimentar los proyectos en su debido tiempo, para asegurar una correcta gestión operativa utilizando las metodologías de gestión de proyectos, las mejores técnicas para solución de problemas, procedimientos robustos y además la recopilación de información y evidencias.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se basan de acuerdo con la investigación para la elaboración de esta propuesta y de las oportunidades de mejora que deberán ser realizadas por Accenture Costa Rica y el equipo de marketing digital en estudio:

1. Implementar la propuesta desarrollada de la generación de un procedimiento que permita estandarizar la manera en cómo el cliente envía la solicitud de tareas. Esto es con el fin de corregir lo encontrado en esta investigación e impulsar el orden en la gestión de información referente a las solicitudes externas que llegan por parte del cliente en el proyecto de la cuenta en estudio. Esta implementación será responsabilidad del Project Manager, sugiriendo una fecha de implementación del 5 de febrero de 2024 con una duración de 2 meses, con finalización para el 29 de marzo de 2024.

2. Utilizar el procedimiento creado, para definir una escala de clasificación de las tareas que son enviadas por el cliente. Esto brindará herramientas al project manager para la toma de decisiones acerca de la distribución de trabajo asignado a su equipo de trabajo y en la definición de estimaciones más acertadas en el desarrollo de esas tareas. La implementación de este procedimiento tendrá como responsable el Project Manager, sugiriéndose una fecha de inicio para el 8 de enero de 2024, con una duración de 2 meses, con fecha de finalización de 8 de marzo de 2024.

3. Analizar los distintos indicadores, mediciones y métricas abarcadas en esta investigación, que permita proporcionar más información acerca del estado actual de la cuenta en estudio. Esto ayudará a proporcionar información reciente y eficiente acerca de criterios técnicos que permitirá evaluar el estado actual de la cuenta y apoyará replantear una estrategia más acorde al cumplimiento de objetivos a futuro. Para abarcar el aspecto de la fluctuación, se recomienda seguir las recomendaciones planteadas en la propuesta entre las que se encuentra:
 - Plan de acción causa y efecto.
 - Estructurar el equipo de trabajo.
 - Aplicación de reuniones frecuentes con los Customer Success Managers (CSM).
 - Implementación de horas extras.
 - Entrenamientos de repaso de estándares para reducir el número de bugs o errores. Implementar el procedimiento desarrollado para la reducción de errores en el proceso productivo.
 - Entrenamientos de mejores prácticas para resolución de tareas.

También y no menos importante, el uso de software o herramientas que permitan analizar procesos a partir de datos como Celonis, en este caso para el procesamiento de la información y de la data, para analizar que procesos se podrían automatizar y que permitan manejar el criterio de fluctuación de tareas de una manera óptima.

Esta implementación estará a cargo del Project Manager, se sugiere una fecha de inicio para el 15 de enero de 2024, con una duración de 3 meses, con una fecha de finalización para el 12 de abril de 2024.

4. Continuar fortaleciendo el procedimiento utilizado para la generación de los criterios claves de rendimiento que se utilizan actualmente y que son los más importantes para el cliente como el On Time Delivery (OTD) y el First Time Quality (FTQ). Seguir empleando el de Utilización, Errores o bugs (tipos) y Reject rate, los cuales proporcionan información de la carga de trabajo y de la calidad de las tareas que está entregando el equipo. Además, se sugiere implementar el uso de otros importantes, para el análisis del equipo de calidad como lo son QA Misses, QA Miss Rate y para un estudio de indicadores que validen el comportamiento de índices similares, pero en periodos distintos de tiempo como el Month over Month (MoM), Year over Year (YoY). La implementación del uso de estas métricas tendrá como responsable al Project Manager, se sugiere una fecha de inicio para el 2 de enero de 2024, con una duración de 6 meses, con una fecha de finalización para el 2 de julio del 2024.
5. Implementar el procedimiento desarrollado en esta propuesta para la reducción de errores con el objetivo de reducir el reject rate del equipo en estudio. La implementación dentro de los procesos diarios del equipo en el uso de técnicas como el Unit Testing y herramientas como el Checklist, permitirá abarcar las situaciones específicas en los recursos humanos con más incidencia de errores, además si se logran implementar dentro de los procesos de producción y desarrollo de tareas diarias, brindará un método preventivo a que esta situación vuelva a ocurrir. Se recomienda que la herramienta del Checklist sea actualizada constantemente de acuerdo con el ingreso de nuevas unidades de desarrollo o los cambios en requerimientos o estándares que puedan ocurrir en un futuro. El poner en marcha esta recomendación es responsabilidad del Project Manager, con una fecha de inicio para el 2 de enero de 2024, un plazo de 2 meses, con fecha de finalización para 1 de marzo de 2024.
6. Incentivar a continuar el procedimiento desarrollado para la solución de la conceptualización limitada del diseño final del producto, utilizando la metodología del

Design Thinking. Es importante que el project manager pueda continuar con el ejercicio desarrollado implementando las soluciones propuestas para que pueda informar a los involucrados de los criterios que hay que valorar para generar una posible solución planteada. La implementación es responsabilidad del Project Manager, se sugiere una fecha de inicio para el primer cuatrimestre del 2024, con un plazo de duración de 3 meses.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN OPERATIVA
PARA LA EMPRESA ACCENTURE COSTA RICA REFERENTE
A CUENTAS DE MARKETING DIGITAL A PARTIR DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE DESIGN THINKING Y LAS
PRÁCTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
(PMI)**

CONTENIDO

Introducción	127
Objetivos	127
Objetivo General	127
Objetivos Específicos	128
Proyecciones	128
Análisis FODA.....	129
Introducción	129
Fortalezas	129
Oportunidades	130
Debilidades.....	130
Amenazas	130
Proceso operacional	131
Formato para la asignación de tareas	148
Escala de clasificación para la complejidad de las tareas	152
La fluctuación de tareas y el impacto en la gestión operativa	160
Análisis e interpretación de resultados.....	162
Observaciones de resultados	164
Recomendaciones.....	166
Métricas y su influencia en la toma de decisiones.....	167
On Time Delivery (OTD).....	168
First Time Quality (FTQ).....	169
Utilización	171
Errores o bugs.....	172
Reject Rate	174
QA Misses	175
QA Miss Rate	176
Month over Month (MoM).....	177
Year over Year (YoY).....	177
Reducción de errores en la etapa de desarrollo de tareas.....	179
Unit Testing.....	180
Checklist.....	180

Design Thinking en la solución de la conceptualización limitada de diseño	182
Empatía.....	182
Definición.....	183
Ideación.....	184
Prototipado	185
Testeo	186

Introducción

La ejecución de proyectos es como un juego de ajedrez, implica mejorar técnica, pensar con pericia y sobre todo actuar con experiencia para asegurar su éxito. Cuando existe de por medio muchas circunstancias en la administración de proyectos, que pueden ser controlables y no, hay que ser astuto y adaptar procesos de la mejor manera para lograr que todos los miembros de estos queden satisfechos, desde todas las ramificaciones involucradas en la ejecución de proyectos.

Los proyectos de marketing digital tienen sus implicaciones. Es un negocio muy versátil, que requiere de una ejecución rápida, minimizando en la medida de lo posible, salirse de lo planteado, ya que los tiempos de ejecución son generalmente muy ajustados, que no perdonan y pueden implicar que los clientes pierdan mucho dinero.

Accenture Costa Rica es una empresa que, como muchas, basa sus relaciones estrechamente con sus clientes, que son el pilar de sus negocios, por eso la importancia de la ejecución óptima y adecuada de sus proyectos, para seguir fortaleciendo ese vínculo, y lograr satisfacción garantizada a sus socios comerciales.

Por este motivo es importante contar con una administración de proyectos eficaz que garantice los pactos y acuerdos acatados y que brinden una satisfacción garantizada de todas las partes involucradas.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en la gestión operativa de las cuentas de marketing digital basada en las prácticas de Project Management Institute (PMI) y la implementación del Design Thinking para la empresa Accenture Costa Rica.

Objetivos Específicos

- Crear procedimientos para las solicitudes externas que ingresan de los clientes, estableciendo y definiendo un formato (documental) que pueda ser ejecutado cada vez que ingrese una solicitud nueva.
- Desarrollar una clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea.
- Analizar las entradas de tareas generando promedios históricos, en la búsqueda de patrones de comportamiento de la fluctuación de solicitudes en un determinado periodo de tiempo.
- Evaluar cuáles son los indicadores de criterio claves de desempeño (KPI) que pueden aplicarse para la medición de producción.
- Desarrollar un proceso que busque la reducción de “bugs” en la ejecución de tareas implementando soluciones como el “unit testing”, “workflows”, “first time quality”, mejora continua.
- Proponer procedimientos basados en Design Thinking para la solución de la conceptualización limitada de diseño.

Proyecciones

Se espera que los resultados de este proyecto sirvan para la empresa Accenture Costa Rica y sus cuentas, como una guía de buenas pautas a seguir para mejorar el proceso productivo interno, específicamente en la rama de marketing digital, a través de áreas importantes del PMI que apliquen para evaluar los objetivos planteados dentro de la propuesta y de la misma manera el Design Thinking, que pueda usarse como marco de referencia para la evaluación efectiva de procesos.

Se desea que esta propuesta pueda ser compartida con el equipo de Management de la empresa de Accenture Costa Rica para que se pueda estudiar y valorar en los casos necesarios y que funcione como una guía para la toma de decisiones en la resolución de problemas, en las áreas que aplique.

Se prevé que la mejora en los procesos a través del estudio de los objetivos facilitará el trabajo a los distintos actores que se encuentran involucrados como los son: “projects managers”, “web developers”, “designers” y “testers”. Además, se espera que pueda generar un importante

valor a los entregables al cliente, ajustando criterios de calidad y optimización.

Análisis FODA

Introducción

Accenture Costa Rica es una empresa líder en el área de servicios profesionales y operaciones, que poco a poco se ha ido abriendo en los mercados globales obteniendo gran renombre a nivel mundial debido a la calidad de sus servicios y el alto compromiso que existe enfocado hacia sus clientes. En este análisis FODA se examinará a detalle las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa referente a sus operaciones enfocadas en el marketing digital, en un ambiente cada vez más competitivo, con el fin de comprender su posición actual y teniendo en su punto de mira todos los desafíos y oportunidades que pueda presentar.

Fortalezas

- **Experiencia en consultoría:** Accenture Costa Rica como Accenture global tienen una vasta experiencia en el manejo de operaciones referente a consultoría, siendo una de las líderes a nivel mundial, que puede conjuntarse con iniciativas importantes en la industria del marketing digital.
- **Talento humano altamente calificado:** Costa Rica es un país que buen nivel educativo, lo que hace que el personal esté capacitado en tecnología y en marketing digital.
- **Soporte global:** Accenture es una empresa global que tiene presencia importante en varias latitudes, lo que permite establecer relaciones importantes con otros mercados, clientes e incluso otras oficinas propias de Accenture.
- **Infraestructura tecnológica:** Accenture cuenta con una infraestructura de tecnología robusta que se adapta correctamente a las soluciones de marketing digital para sus clientes.

Oportunidades

- Crecimiento marketing digital: las operaciones referentes al marketing digital tienen actualmente un crecimiento muy importante, debido al impulso importante de los medios digitales en una sociedad más conectada.
- Soluciones personalizadas: va muy de la mano con el crecimiento del marketing digital y la posibilidad de proporcionar soluciones adaptadas a las necesidades que tengan las marcas y usuarios.
- Exportación de servicios de producción digital: el mercado enfocado al marketing digital puede ser global por lo cual es una oportunidad importante de negocio.
- Alianzas entre empresas: la operación digital permite maximizar las alianzas entre otras empresas de tecnología y de soluciones.

Debilidades

- Dependencia a la situación económica: como toda empresa, se puede estar expuesto a situaciones globales que pueden afectar los negocios. El mercado es muy cambiante a esos tipos de criterios entonces es necesario cuidar el impacto que pueda presentarse.
- Costos: los elevados costos operativos en Costa Rica en comparación a otros países de la región.

Amenazas

- Competencia: el negocio enfocado en el marketing digital actualmente cuenta con una importante competencia, por lo cual es necesario sobresalir en las soluciones que se desarrollen para las necesidades de los clientes.
- Cambios en las normas reguladoras: los cambios en algunas regulaciones comerciales sobre todo en el manejo de la privacidad pueden afectar la forma que desarrollan soluciones enfocadas en el marketing digital. En Costa Rica no es muy dado, pero en otras latitudes puede existir cambios en esas políticas.

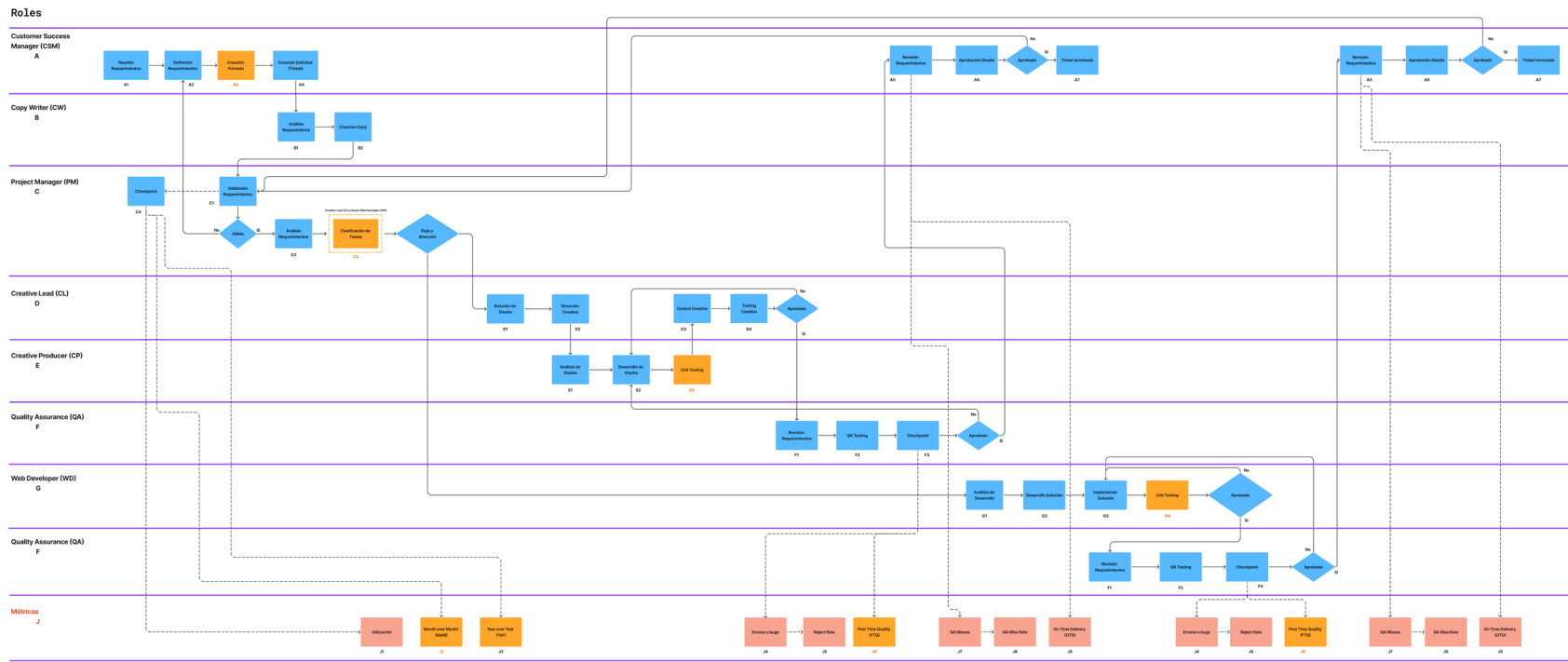
Una vez detallados los puntos importantes dentro de este análisis FODA realizado, se puede concluir que es necesario buscar maximizar las fortalezas y oportunidades dentro de la

compañía, tomándolas como punto de referencia para la explotación de otros mercados, y por supuesto el mejoramiento en el manejo de negocios apoyados en el desarrollo de marketing digital. Las debilidades y amenazas deben cubrirse y analizarse para minimizar en la medida de lo posible un impacto negativo que pueda afectar la operación, sobre todo en un negocio con gran competencia, donde es importante no ceder espacio a otras empresas y perder ventaja competitiva.

Proceso operacional

El enfoque de esta investigación es referente a los procesos operacionales, por eso para su respectivo análisis, se realizó una investigación a profundidad de los procesos operativos de la cuenta en estudio que están involucrados en toda la línea del proyecto para entender todo el flujo que presenta el desarrollo de las tareas y los actores involucrados en cada uno de estos procesos para así poder tener una visión general y tener un criterio acertado de dónde ocurren cada uno de los procesos y qué personas intervienen en ellos para cubrir toda la ejecución de las tareas.

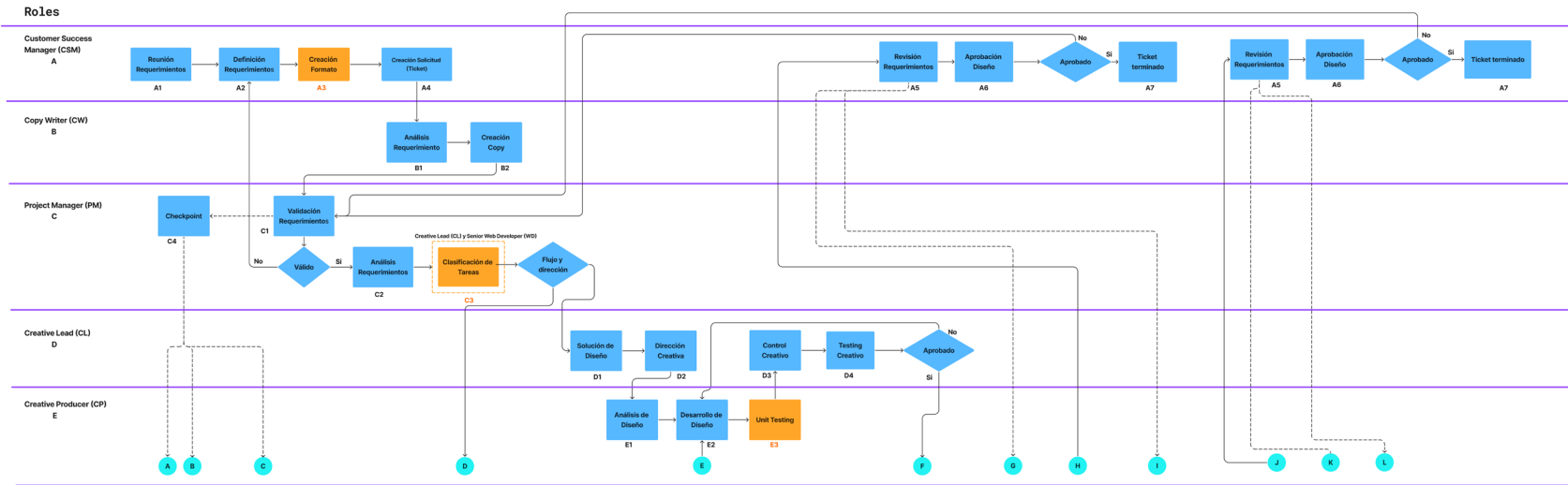
Figura 6
Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia (2023).

Figura 7

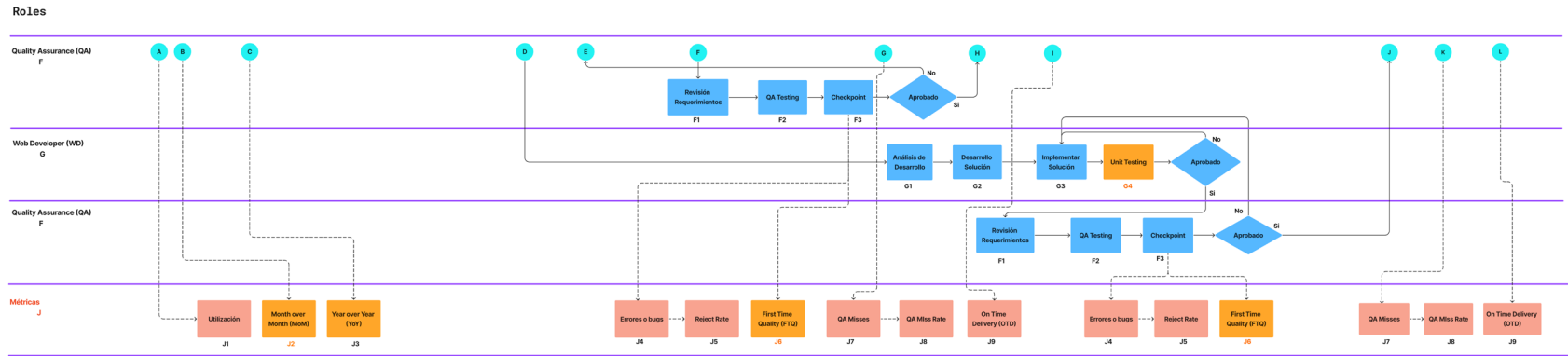
Mapa de procesos segmentado, parte I



Fuente: Elaboración propia (2023).

Figura 8

Mapa de procesos segmentado, parte II



Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se aprecia en la Figura 6, hay varios roles involucrados, en los procesos de ejecución de las tareas con distintas responsabilidades dentro del flujo de trabajo. A continuación, se especificarán cada una de las responsabilidades de cada uno para tener una perspectiva más acertada de los procesos.

Customer Success Manager (CSM): es el cliente con quien trabaja estrechamente el equipo de trabajo de Accenture Costa Rica, tiene relación directa con las marcas, que son las solicitantes de los productos y servicios de marketing digital. Son los encargados de realizar las respectivas negociaciones con las marcas para definir qué tipo de marketing se adapta a las necesidades de acuerdo con los objetivos, visión y necesidades que cada una tenga.

Como se menciona son los encargados de realizar solicitudes de tareas para que puedan ser ejecutadas y desarrolladas por la cuenta de Accenture Costa Rica. Es importante mencionar, que no es una sola persona, es un grupo o equipo de profesionales que están localizados en distintas oficinas a nivel mundial, por lo tanto, trabajan en distintos horarios, manejan otros idiomas, así como también tiene sus propias culturas, formas de comunicarse y de expresarse.

Encargados de cada una de las tareas que se ejecutan y de darle el respectivo seguimiento desde que se crea hasta que ya se cierra como terminado.

Dentro de las principales funciones que deben realizar están:

- Coordinar con las marcas y sus representantes toda la logística que implica crear una campaña de marketing digital, así como ofrecer los productos que están disponibles y cuáles se adaptan a las necesidades específicas de cada marca
- Crear las tareas que son ejecutadas en JIRA, Atlassian Software para la gestión de tareas.
- Definir los requerimientos de cada una de las tareas.
- Definir la cantidad de unidades requeridas en cada una de las tareas.
- Subir los “assets” aprobados para crear las unidades necesarias. Esto es importante ya que el uso de imágenes, fuentes, contenidos, “links”, logos, guías de marca, está protegido de acuerdo con criterios de uso de marca por lo tanto ellos son los autorizados a brindar esos recursos al equipo para el desarrollo de las tareas.
- Avisar al “Project Manager” (PM) cuando haya una tarea o tiquete de alta prioridad que se necesita desarrollar lo más pronto posible.
- Revisar que las tareas fueron completadas de acuerdo con los requerimientos planteados inicialmente.

- Presentar las unidades creadas por el equipo de Accenture Costa Rica a los representantes de marca para definir algún cambio en los requerimientos originales.
- Dar por completado el tiquete o tarea creada a través del JIRA cuando se encuentra en estado completo y con todos los criterios de satisfacción por parte de ellos y de los representantes de marca.
- Informar al “Project Manager” (PM) acerca de mejoras en el desarrollo creativo de las unidades para lograr incrementar la calidad en las siguientes tareas y entregables.
- Reportar los “QA misses” encontrados para que se hagan las respectivas correcciones en los procesos con el fin de minimizar la frecuencia en que puedan volver a ocurrir.

Copy Reader (CW): es un equipo externo que se encarga de proporcionar todos los contenidos “copsy” diferentes al idioma inglés que van a ser usados por cada producto. Incluyen las traducciones de los contenidos en todos los idiomas necesarios. Son profesionales que se encargan de proporcionar el contenido de acuerdo con lo que se quiera expresar en cada producto o entregable. Al igual que los CSM, es un equipo que están localizados en distintas oficinas a nivel mundial.

Dentro de las principales funciones que deben realizar están:

- Coordinar con los CSM cuál es el objetivo de una campaña para determinar correctamente el contenido que esta debería tener. Estos contenidos ya vienen validados y aprobados por departamento legal.
- Proporcionar todas las traducciones necesarias de acuerdo con el “Point Of Sale” (POS) donde será dirigida la campaña.
- En el momento, por algún cambio en el requerimiento de una marca, tienen que proporcionar el contenido de acuerdo con el idioma necesario.
- Proporcionar todos los contenidos al equipo de Accenture Costa Rica, para poderlos incluir en el desarrollo de los productos de marketing digital que se desarrollan.

Project Manager (PM): es el director del proyecto encargado de definir todo el proceso de ejecución de tareas dentro de un equipo de trabajo, empleando las mejores prácticas y procesos para la ejecución exitosa de las mismas y lograr la satisfacción del cliente y del equipo. Tiene la responsabilidad de la ejecución del proyecto y trabaja estrechamente con los CSM y todo el equipo de trabajo. Se encarga de administrar todos los procesos incluidos los de operaciones, administrativos que requiere la cuenta y el equipo de trabajo.

Dentro de las principales funciones que debe realizar están:

- Recibir las tareas creadas por los CSM para su proceso de desarrollo.
- Realizar una revisión detallada de cada una de las tareas para definir si se encuentran completas y puedan empezar a desarrollarse.
- Definir una estimación inicial necesaria para el desarrollo de cada tarea.
- Distribuir las tareas o tiquetes dentro del equipo de trabajo, dividiéndolo en parte de desarrollo y diseño, de acuerdo con el tipo de tarea recibida.
- Está pendiente si hay alguna necesidad de consulta o duda por parte del equipo de trabajo de acuerdo con algún requerimiento o “assets” para acudir al CSM en caso de que se requiera buscar una aclaración con respecto a una tarea o solicitud.
- Fiscalizar que todas las tareas se estén desarrollando de acuerdo con las estimaciones de tiempo, para asegurarse que se estén cumpliendo a lo establecido y logren entregarse en el tiempo acordado. En el momento que no se esté cumpliendo con el funcionamiento normal de este proceso, acudir al equipo de trabajo para investigar y tomar decisiones inmediatas respecto a eso.
- Avisar al equipo de trabajo cuando haya una tarea de alta prioridad que necesita desarrollarse lo más pronto posible. Los CSM contactan al PM para avisar acerca de la urgencia de una tarea, para que esta pueda ser ejecutada y desarrollada lo más pronto posible.
- Realizar alguna revisión preliminar después de que el diseñador o desarrollador culmine una tarea para ver si es necesario realizar una mejora antes de pasarlo a una revisión más detallada por parte del equipo de calidad. Puede sugerir mejoras creativas o estructurales de la tarea para que se adapte mejor a la calidad deseada.
- Tener una comunicación muy estrecha con los CSM y equipo de trabajo para que en el caso de ser necesario ser un punto de comunicación entre ambas partes y tomar decisiones respecto a las tareas a desarrollar.
- Tener reuniones periódicas con los CSM para el seguimiento de casos y puntos de mejora en los procesos ya definidos, solicitudes urgentes, proyectos especiales y todo lo relacionado a la ejecución de tareas.

- Tener reuniones periódicas con el equipo de trabajo para conversar de aspectos relacionados con las tareas y aspectos personales de ellos, para fomentar un ambiente adecuado de trabajo y establecer una armonía en todo el equipo.
- Ejecutar funciones administrativas del proyecto como lo referente a la administración de permisos de salida, incapacidades, vacaciones, permiso de con goce y sin goce salarial.
- Ejercer un ambiente de crecimiento profesional y personal del equipo de trabajo a través del seguimiento del equipo para ver qué puntos pueden mejorar con el análisis de proponer la capacitación con entrenamientos, para que el equipo este lo más capacitado para la ejecución de tareas y también para entender los gustos personales en el caso que alguien quiera aprender alguna nueva tecnología y pueda haber un desarrollo profesional.
- Coordinar para que el equipo de trabajo establezca prioridades personales y profesionales con sus “People Lead” dentro de toda la empresa para que se desarrollen de una manera integral.
- Recolectar información fundamental para definir ciertas métricas de medición.

Creative Lead (CL): son los encargados de proponer mejoras en los aspectos de diseño en los entregables. Generalmente este rol es tomado por el Project Manager (PM) y algunos diseñadores “senior” con experiencia en producción digital y que ya conozca al cliente para ayudar a proponer mejoras en la solución de diseño. Ayudan a definir las estimaciones necesarias para cada tipo de tarea de acuerdo con criterios técnicos de la solicitud.

Dentro de las principales funciones que debe realizar están:

- Proponer a los diseñadores mejoras en la ejecución de las tareas, brindando soluciones a problemas que se puedan presentar con la calidad o mejoramiento del producto.
- Realizar una revisión preliminar junto con el PM de las tareas que fueron desarrolladas por el equipo de diseñadores para poder proponer cambios necesarios para ajustar la propuesta de diseño de acuerdo con las guías de marca, en el uso de elementos que estos se adecúen a la calidad esperada.
- Desarrollar reuniones periódicas junto con el PM para el equipo de trabajo enfocadas para el mejoramiento de la calidad creativa de producción en el uso o implementación de buenas prácticas, “tips and tricks” y uso de herramientas y software. Estas reuniones también sirven para recolectar “feedback” proveniente del cliente para el ajuste de aspectos

creativos y proporcionar una solución más acertada y correcta a las propuestas desarrolladas.

Creative Producer (CP): son el grupo de diseñadores de la cuenta que se encarga de proponer, desarrollar, interpretar y ejecutar las tareas de diseño que incluye la creación de algunos de los principales productos como se ha venido mencionando anteriormente: “Static Ads”, “Dinamic Ads”, “Natives Ads”, “Social Media Ads”, logos, imágenes, “HTML Ads”, “Celtra Ads”, etc.

Dentro de las principales funciones que debe realizar están:

- Interpretar, analizar, entender y desarrollar cada una de las tareas asignadas por el PM, para generar el producto solicitado y entregarlo a su respectiva revisión. Esto se realiza entregando y cumpliendo específicamente los requerimientos y estándares necesarios para esa tarea y asegurando que se entregue en el tiempo estimado.
- Desarrollar el tiquete o tarea tomando en cuenta los requerimientos, estándares y las guías creativas “Brand Book” de la marca al pie de la letra para asegurar que esta se encuentre dentro de lo solicitado y que cumpla con esas condiciones fundamentales.
- Crear un “review” en el “ticket” de JIRA cada vez que tiene que trabajar en una tarea, esto lo debe hacer si se está trabajando una tarea nueva o se está trabajando en una actualización reportada por el Customer Success Manager (CSM) o el equipo de Quality Assurance (QA).
- Estar a disposición de empezar a trabajar una tarea o tiquete que el PM haya dicho que es de alta prioridad para que esta sea trabajada y terminada lo más pronto posible.
- Realizar las estimaciones de duración con actualizaciones constantes de las tareas que tenga asignadas para tener informado al PM de cuanto es el tiempo que se tardará en completarlas.
- Avisar al PM y al CL cuando algún requerimiento no está claro o es confuso.
- Levantar la mano cuando alguna tarea requiere más tiempo del estipulado inicialmente para que el PM pueda hacer los ajustes necesarios e inclusive comunicarse con el CSM para dar aviso de la situación o tener que mover tareas a otros CP que puedan colaborar con las tareas.
- Analizar sus prioridades profesionales dentro de la empresa para que definan estas para su crecimiento profesional y personal. Esto lo realizan de la mano con sus “People Leads”,

informando de sus deseos, por ejemplo, aprender a usar algún software en específico o idioma, o mejorar en el uso de alguna herramienta.

Web Developer (WD): encargados al igual que los CP de desarrollar, interpretar y ejecutar las tareas de desarrollo creadas por los CSM que incluyen los requerimientos y solicitudes de algunas tareas como: “Web Pages”, “Custom Pages”, “App”, etc. Se encargan de actualizar contenidos en esas unidades, realizar mejoras funcionales y optimización de estas.

Dentro de las principales funciones que debe realizar están:

- Interpretar, analizar, entender y desarrollar cada una de las tareas asignadas por el PM, para generar el producto solicitado y entregarlo a su respectiva revisión.
- Desarrollar el tiquete o tarea tomando en cuenta los requerimientos, estándares y las guías creativas “Brand Book” de la marca al pie de la letra para asegurar que esta se encuentre dentro de lo solicitado. Esto al igual que los CP.
- Crear un “review” en el “ticket” de JIRA cada vez que tiene que trabajar en una tarea, esto lo debe hacer si se está trabajando una tarea nueva o se está trabajando en una actualización reportada por el Customer Success Manager (CSM) o el equipo de Quality Assurance (QA). Esto al igual que los CP.
- Estar a disposición de empezar a trabajar una tarea o tiquete que el PM haya dicho que es de alta prioridad para que esta sea trabajada y terminada lo más pronto posible.
- Realizar las estimaciones de duración con actualizaciones constantes de las tareas que tenga asignadas para tener informado al PM de cuanto es el tiempo que se tardará en completarlas.
- Avisar al PM y al CL cuando algún requerimiento no está claro o es confuso.
- Notificar cuando alguna tarea requiere más tiempo del estipulado inicialmente para que el PM pueda hacer los ajustes necesarios e inclusive comunicarse con el CSM para dar aviso de la situación.
- Al igual que los CP, deben de plantear sus prioridades profesionales con ayuda de sus “People Lead” para dirigir su rumbo profesional y personal, con el objetivo de lograr un crecimiento integral.

Quality Assurance (QA): son los encargados de realizar las revisiones de las tareas antes de ser entregadas al cliente. Tienen que revisarla cada una de las tareas de acuerdo con los requerimientos planteados y validar la solución creativa y el desarrollo que fue propuesta por los

CP y WD. Deben asegurarse de que las tareas que llegan a los CSM cumplan con todos los requerimientos planteados y que sea un producto de muy buena calidad.

Dentro de las principales funciones que debe realizar están:

- Revisar cada una de las tareas para que estas cumplan con los requerimientos estipulados y que tengan un desarrollo de acuerdo con la calidad que se espera entregar.
- Crear un “review” en el “ticket” de JIRA cada vez que tiene que estar realizando una revisión de una tarea, al igual que el CP y el WD esto lo debe hacer si se está revisando una tarea nueva o se está revisando una actualización reportada por él mismo o el Customer Success Manager (CSM). Esto es un proceso similar al que ejecuta los CP y los WD.
- Generar estimaciones de duración con actualizaciones constantes de las tareas que se tengan asignadas para tener informado al PM de cuánto tiempo se tardará en completarlas.
- Avisar al PM y al CL cuando algún requerimiento no está claro o es confuso.
- Informar cuando alguna revisión de tarea requiera de más tiempo del estipulado inicialmente para que el PM pueda hacer los ajustes necesarios e inclusive comunicarse con el CSM para dar aviso de la situación.
- Proponer una mejora creativa o de desarrollo conveniente que pueda dar un valor agregado a la tarea desarrollada. Esto inclusive puede darse para proponer al CSM alguna mejora importante en una tarea diferente a lo que solicitó originalmente, pero que pueda darle un valor agregado al producto desarrollado.
- Rechazar una tarea cuando esta no cumple con los requerimientos, estándares que aseguren la calidad del entregable. Tiene la labor de documentar que es lo que no se está cumpliendo para que el WD o CP pueda entender y validar lo que necesita corregir.
- Llevar registro de las tareas rechazadas, con el fin de tener un control de todo lo que se ha revisado y validado.
- Establecer reuniones periódicas con el PM y CL para informar de los errores más recurrentes y mejoras que el equipo de QA pueda tener de acuerdo con las tareas desarrolladas y la calidad de estas.

Es importante explicar el proceso operativo que implica la ejecución de las tareas para tener una visión de cómo está conformado el flujo de procesos dentro de la cuenta. Esto se realiza con el fin de entender los alcances de la propuesta y comprender como funciona está en el día a día conforme a la ejecución de tareas.

El CSM es el encargado de recolectar toda la información necesaria para crear cada una de las tareas que el equipo de marketing digital de Accenture Costa Rica debe desarrollar. Para esto como se había mencionado anteriormente en el enlistado de las responsabilidades, los CSM deben definir los requerimientos que debe tener cada una de esas tareas. Primeramente, realizan reuniones periódicas (A1) con cada una de las marcas interesadas con el fin de definir aspectos como el tipo de marketing necesario, el costo, la duración de implementación de las campañas y qué características tendrán y todos los elementos que se acuerdan en los contratos con el fin de cubrir cada una de las necesidades que estos tengan.

Una vez que se tenga en conocimiento todos estos elementos, el CSM debe empezar a definir los requerimientos (A2) que cada una de las tareas debe contener. Para esto tienen que tomar toda la información que se obtuvo en el proceso (A1) y categorizarla de acuerdo con el tipo de producto que más se adapte a las necesidades que tenga la marca.

Cuando ya se tengan bien claros los requerimientos y estos estén bien definidos se procede a realizar un procedimiento que será propuesto en este proyecto como lo es la *creación del formato* (A3). Este proceso se explicará más adelante en detalle ya que es parte de las soluciones que se estarán planteando.

Posterior a que los procesos (A1), (A2) y (A3) estén completos se procede con la creación de la solicitud del “ticket” o tarea (A4). Aquí en este proceso se crea un “ticket” en JIRA con la información que esa solicitud necesita para poder desarrollar el producto. Se debe incluir información como el tipo de producto que se quiere desarrollar, los idiomas necesarios a trabajar en el caso que aplicara, la fecha de entrega, el CSM encargado de la tarea, etc. Las tareas deben incluir todo lo necesario para que el equipo de trabajo de Accenture Costa Rica pueda desarrollarlas con toda la explicación de que se quiere.

Después de creada la solicitud (A4), el CW la recibe para su valoración y para definir las traducciones necesarias que deben incluir los distintos productos a desarrollar. Como se mencionó este es un equipo externo a Accenture Costa Rica que se encarga de definir el contenido o los textos que debe incluir cada una de las tareas acorde a los requerimientos que esta tenga y al tipo de producto o unidades a desarrollar. El CW realiza el análisis de los requerimientos (B1) que tenga la tarea para así entender de que trata el producto solicitado, la necesidad que esta tenga, para qué marca va a desarrollarse y otras características importantes, para luego construir el contenido en la creación de copy (B2). En el proceso (B2), el CW necesita comprender muy bien

los requerimientos ya que los productos, y las marcas tienen sus propios estándares ya establecidos en el uso de los contenidos como, por ejemplo: número máximo de caracteres en cada unidad o producto, qué textos están permitidos y cuáles no para el distinto “Point of Sale” (POS) donde será implementado el producto, qué textos deberían tener los distintos elementos que conforman un producto, cómo pueden ser “tabs”, “headlines”, “cta”, botones, etc.

Cuando ya están creados los contenidos, el “ticket” pasa al PM donde ya entra en el flujo propio del equipo de trabajo de Accenture. Aquí el PM, recibe la tarea y hace una validación de los requerimientos (C1), donde realiza una revisión de todos los requerimientos que la tarea necesita cumplir, estableciendo que todo está claro y que se entiende lo que se solicita. También se revisa que la tarea venga completa con los elementos necesarios para poder desarrollarse como, por ejemplo: contenido, textos, imágenes, “assets”, instrucciones, etc. Si en este proceso se detecta que algo no está claro o hay dudas específicamente con algún requerimiento, la tarea es devuelta al CSM para su corrección o aclaración.

Si la tarea está clara y entendible, se realiza un análisis de los requerimientos (C2) donde se toma la información validada en el proceso (C1) y se define quien puede del equipo de trabajo cubrir el desarrollo de esta tarea. Es importante recordar que hay tareas de diseño y desarrollo (web developer), a la vez estas tareas pueden ser muy variadas en aspectos como la complejidad técnica de desarrollo, tipos de unidades, cantidad de unidades requeridas, por lo tanto, el PM tiene que comprender y valorar estos criterios para saber quién la puede desarrollar.

El desarrollo de una tarea implica definir una estimación del nivel de esfuerzo, con el fin de entender qué tan compleja o no puede ser esta, ya que a partir de esto se puede tomar decisiones. Es importante que una tarea pueda clasificarse de acuerdo con su complejidad, el impacto o esfuerzo que esta requiera para poder desarrollarse, ya que es parte fundamental decidir cómo actuar con ella y que proceso debe seguir, por lo tanto, es necesario realizar una *clasificación de tareas* (C3) en el que deben tomarse en cuenta los aspectos anteriormente mencionados. Este proceso se explicará más adelante en detalle ya que es este es otro de los objetivos que se pretenden abarcar en esta propuesta.

Una vez que el PM ha identificado esos criterios en los “tickets” se encarga de asignar la tarea. En el caso que la tarea es de carácter de diseño creativo, esta es asignada al CL que es el que brinda ayuda técnica en visualizar una solución creativa (D1) en el caso que aplicara en esta, para establecer un criterio creativo (D2) o dirección creativa que puede ayudar al CP a desarrollarlo.

En estos procesos el CL brinda guía y apoyo para que con su experiencia se mejore la propuesta creativa del producto. Como se mencionó el CL es un diseñador o diseñadora que ya cuenta con suficiente experiencia y ayuda a los otros diseñadores en proporcionar ideas que logren mejorar la propuesta que al fin y al cabo se pretende entregar al CSM. El CL puede proponer que el CP desarrolle unidades adicionales con el fin de buscar mejorar la solicitud adicional pero que por sus características no cumpla con todos los requerimientos originales de la tarea. En el marketing digital es común proponer mejoras en las solicitudes ya que al ser productos digitales y ligados a una propuesta creativa se puede proporcionar opciones que impliquen algún cambio específico de algunos requerimientos pero que se pueden adaptar muy bien a la tarea.

Después cuando el CP tiene todo el apoyo y el soporte del CL, procede a analizar el diseño (E1), donde empieza a definir la conceptualización del diseño del producto tomando en cuenta los requerimientos y las recomendaciones del CL. Cuando ya se tengan definidos esos criterios se procede al desarrollo del diseño (E2), donde el CP utilizando las herramientas necesarias como lo son el Adobe Creative Suite, Figma; empieza la construcción propia del diseño a desarrollar. También para todo el proceso que implica el desarrollo necesita tomar en cuenta todas las especificaciones del producto, así como los estándares de marca, características de las unidades solicitadas, contenidos, uso de imágenes, logos, implementación del “Brand Books”, etc. El CP dispone de un tiempo para completar una tarea, este tiempo depende de criterios técnicos, urgencia de la tarea, requerimientos, y otros factores, que están involucrados en la definición del desarrollo (A2).

Una vez terminado el “ticket” por parte del CP, se pretende introducir un nuevo proceso llamado “Unit testing” (E3), el cual será explicado más adelante ya que es parte de la propuesta para brindar una solución que garantice que el producto desarrollado sea de mejor calidad y reducir el número de “bugs” o errores en el que incumpla el CP.

Seguidamente la tarea pasa a un control creativo (D3), donde el CL realiza una revisión de la conceptualización, los principios y los elementos del diseño (color, forma, espaciado, textura, escala, balance, movimiento, proporción, etc), para validar que estos están correctamente implementados en la propuesta, y posteriormente realizar un testing creativo (D4) donde se realiza una revisión rápida de los requerimientos de las unidades. Este proceso es una valoración rápida ya que el equipo de QA entrará más a fondo en esa revisión. En el caso de que algo encontrado en los procesos (D3) y (D4) requiera de alguna mejora, recomendación o cambio, se procede avisar

al CP para que vuelva a un proceso de desarrollo de diseño (E2), donde se realicen las respectivas correcciones y pueda ajustarse de acuerdo con los criterios que el CL considera que puede mejorar la propuesta creativa. Si todo está bien y no son necesarias modificaciones al “ticket”, este es asignado al equipo de QA.

El equipo de QA le corresponde hacer una revisión detallada de los requerimientos de la tarea (F1), validando la solicitud, con las indicaciones incluidas y tomando en cuenta los estándares de marca definidos. Es importante que el QA entienda la solicitud, y no asumir nada ya que esto puede incurrir a error, por eso es necesario realizar esta revisión detallada para entender y comprender cuál es la solicitud.

Luego se procede a ejecutar el QA testing (F2) proceso donde se realiza el respectivo “testing”, que consiste en una revisión más completa y detallada de punto por punto de cuáles son los requerimientos que la tarea debe cumplir. El QA necesita definir la estrategia a utilizar para la revisión de cada tarea e implementar los distintos tipos de testing entre los que se mencionan: testing basado en análisis de requerimientos, validación de “branding”, “copy validation”, “layout review”, “photo edition”, “smoke testing”, “regression testing”, “AB testing”, “functional testing”, “exploratory testing”, “sanity testing”, “interface testing”, etc. También es necesario realizar una valoración de otros criterios creativos, estándares, procesos en los que se revisan los siguientes criterios:

- **Requerimientos:** se realiza la revisión de todos los requerimientos solicitados en las tareas. Todas las características requeridas solicitadas por los CSM para cada uno de los productos requeridos.
- **Estándares:** validar los estándares específicos que tiene que cumplir el producto acorde a los lineamientos de marca, en el uso correcto de elementos, lineamientos específicos en el producto. Estándares específicos en el uso de elementos en el diseño como los son logos, imágenes, fuentes, colores, etc.
- **Validación creativa:** revisión de aspectos creativos de las unidades acorde a todos los fundamentos y elementos del diseño, validando conceptualización, equilibrio y adaptación. Aquí el QA puede proponer mejoras en la solución creativa, para que el producto quede con la mejor propuesta que se pueda brindar.
- **Validación funcional:** “testing” de elementos funcionales dentro de las unidades para comprobar el correcto funcionamiento en los productos que se están desarrollando.

- Validación de contenido: revisión de todo el contenido que debe tener las unidades, de acuerdo con los textos proporcionados por el equipo de CW.

Cuando QA encuentra algún error este se reporta en el proceso “checkpoint” (F3), donde se realiza todo el registro de los “bugs” encontrados en los productos, así como el control de las personas que han cometido esos errores, para tener control de los mismo. Los “bugs” se clasifican de acuerdo con la validación de los criterios nombrados (requerimientos, estándares, creativos, funcional, contenido). Del proceso “checkpoint” (F3), se podrá extraer información a través de la implementación de los KPI, para la toma de decisiones (“internal reject rate” y “first time quality”).

Si el “ticket” presenta algún error o inconsistencia de acuerdo a la validación mencionada anteriormente, este vuelve al proceso de desarrollo de diseño (E2) donde es corregido y arreglado, y luego pasarlo a una revisión de cambios (E3) para nuevamente ser enviado al CL si fuera necesario y pasar por los procesos (D3), (D4) anteriormente explicados. Cuando esos procesos son validados, QA vuelve a ejecutar los procesos (F1), (F2), (F3), para validar los cambios y errores mencionados.

El conjunto de procesos mencionados hasta aquí se repite en el caso que sea una tarea que va para el equipo de desarrollo (web developer), la cual pasa por procesos similares como sucede en el área de diseño. Los procesos continúan con el análisis de desarrollo (G1), donde se comprenden los aspectos importantes a tomar en cuenta para el desarrollo de la tarea, como entender de qué trata la tarea y qué aspectos de desarrollo va a requerir implementarse, así como la lógica de ejecución.

Luego se procede con el desarrollo de la solución (G2), que implica todo el proceso para la ejecución de las necesidades de la tarea, y va a depender de si la tarea es sólo un respectivo mantenimiento a través del Content Management System (CMS) usado, como la actualización de los contenidos, edición de módulos, implementación de imágenes, programación de los “deals” u ofertas a desplegar en los sitios. En el caso que el “ticket” requiera de algún desarrollo más complejo como la implementación de codificación de código en el caso que sea una tarea más específica, también es una situación para valorar.

En el proceso de implementación de la solución (G3) se ejecuta la implementación realizada como la respectiva validación de las pruebas necesarias para saber si se está poniendo en marcha la solución adecuada para cumplir con los requerimientos que la tarea necesita.

Continuando con el flujo de los procesos, y una vez que todo está acorde con lo planificado, la tarea pasa a un procedimiento de auto revisión por los mismos desarrolladores para filtrar errores fáciles y sencillos de encontrar Unit Testing (G4) para luego proceder con asignar la tarea al equipo de QA, y continuar así con todos los procesos de revisión.

QA aplica la misma implementación de los procesos para las tareas de diseño que se explicaron previamente (F1), (F2) y procede con el registro de la revisión y de los errores en el “checkpoint” (F3).

Si la tarea se encuentra aprobada y validada por el equipo de calidad, esta es enviada al CSM, para que la reciba como terminada y proceder a realizar una revisión de requerimientos (A5), en este proceso el CSM valida los requerimientos y las solicitudes creadas para determinar si esta se ajusta a lo que se había solicitado originalmente. En el caso de que también exista unidades adicionales a las que fueron solicitadas, también son validadas para ver si son del gusto y puedan ser tomadas en cuenta. Es importante mencionar que dentro de este proceso se pueden encontrar omisiones que no hayan sido detectados por el equipo de calidad, eso se le conoce como “QA misses”, lo cual implica clasificarse o identificarse como un fallo en el que incurre el equipo de calidad. El PM posterior a esto puede recibir “feedback” acerca de los QA misses reportados por los CSM para que pueda ser validado y estudiado con el equipo de QA para procurar evitar que este tipo omisión vuelva a ocurrir.

El CSM procede a reunirse con el representante de la marca para proceder a una aprobación de la propuesta del diseño (A6), donde si existieran condiciones o cambios que la marca requiera realizar, se recolecta la información necesaria con las solicitudes. En el caso de que existan cambios, la tarea es enviada al PM para volver a realizarse la validación de los nuevos requerimientos (C6) y volver a la ejecución del flujo de procesos que se ha explicado.

Si la tarea cumple con todos los requerimientos solicitados y además son del agrado del CMS y el representante de marca, se procede a cerrar el “ticket” en ticket terminado (A7). En este proceso el producto o las unidades están listas para ser lanzadas en las campañas planificadas.

Todo este flujo o mapa de procesos lo realiza un “ticket” o tarea desde que se crea hasta que se da por cerrada, pero también es importante mencionar que existen las revisiones o “reviews”, que son revisiones que se realizan en una tarea. La tarea o “ticket” puede recibir cambios en su proceso, como, por ejemplo, bugs reportados por el equipo de Quality Assurance (QA), o cambios reportados por el Customer Success Manager (CSM). Cada vez que sucede eso,

se genera un “review”, donde se hace un registro de todos esos cambios en el proceso. Una tarea o “ticket” puede que no sea aprobada y lista para su lanzamiento en un primer “review” ya que requiere de cambios, mejoras, correcciones para lograr la satisfacción de todas las partes involucradas.

Con respecto a las métricas, estas están mostradas dentro del flujo o mapa de procesos en la parte inferior, entre las que se encuentran: Utilización (J1), Month over month (J2), Year over year (J3), Errores o bugs (J4), Reject Rate (J5), First Time Quality (J6), QA Misses (J7), QA Miss Rate (J8) y On Time Delivery (J9). Algunos de estos criterios claves de desempeño (KPI), mencionados, son parte ya del análisis normal de métricas implementadas dentro de la cuenta en estudio y otros son parte de la propuesta que se está generando. Esto es con el fin de proponer algunas otras que puedan ser analizadas detenidamente e implementadas, para que fundamenten más la toma de decisiones. Todas las métricas serán explicadas a detenimiento más adelante en el desarrollo de este documento.

Así se da por finalizado la explicación de todo el proceso que involucra la ejecución de las tareas dentro del equipo de Accenture Costa Rica, explicada por los roles involucrados, tanto internos como externos y cada uno de los puntos de ejecución que conforman el proyecto.

Formato para la asignación de tareas

El desarrollo y la ejecución de tareas son siempre criterios muy importantes dentro de los equipos, indistintamente la industria involucrada, mucho del éxito en los proyectos se debe a la correcta ejecución de estas, asegurando que puedan cumplirse en los parámetros establecidos y manteniendo los aspectos ópticos de calidad. Debido a esto es muy importante que cada tarea esté bien clara y explicada para todos los roles involucrados y así esta pueda ser bien ejecutada desde el momento que se recibe hasta que se termina.

Uno de los problemas que se pretende resolver en esta propuesta, es solucionar la forma en como son creadas las tareas, y qué información contienen, ya que muchas de estas no están siendo lo suficientemente claras y entendibles para desarrollarse a la primera. Esto último provoca un retroceso en el proceso del proyecto, el cual, al no haber claridad en las instrucciones, el desarrollo puede verse comprometido.

En la cuenta de estudio, ocurre esta circunstancia en el que algunas de las tareas que el equipo de Accenture Costa Rica tiene que desarrollar, no vienen con la información completa, o

tienen indicaciones a veces poco claras o confusas, lo que provoca muchas dudas con respecto a las instrucciones, requerimientos y procesos para poder completar cada una de ellas.

Cuando esta situación ocurre, es necesario contactar al encargado del ticket para aclarar criterios, requerimientos e instrucciones, o solicitar algún “assets” que no fue referenciado dentro de la tarea. Estas situaciones provocan un atraso en el proceso normal de ejecución sobre todo si el encargado no se encuentra disponible para atender el llamado inmediatamente.

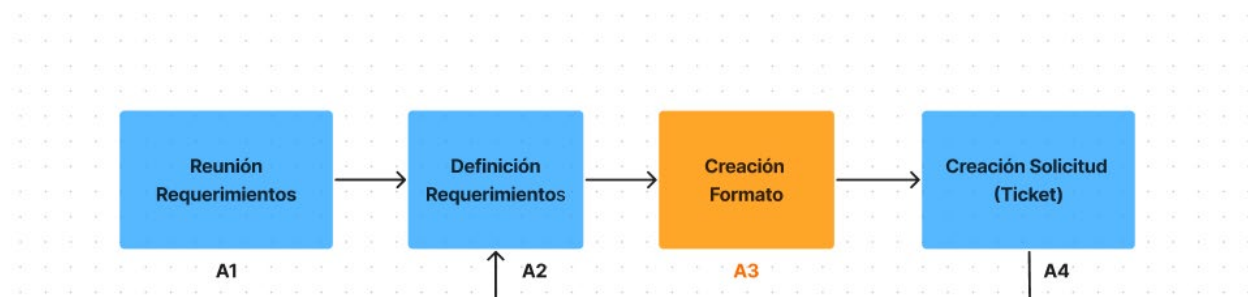
A veces por situaciones anteriormente mencionadas, algunos Customer Success Managers (CSM), no se encuentran siempre a disposición del equipo de trabajo, debido a la diferencia de horarios y zonas geográficas, lo que complica una comunicación directa para la resolución de estos casos.

Para resolver esta situación, se propone la creación de un procedimiento, enfocado al rol de Customer Success Manager (CSM), el cual es el encargado crear cada tarea en JIRA para que sea trabajada y desarrollada por el equipo de Accenture.

Como se observa en la siguiente Figura 9, específicamente en el procedimiento Creación Formato (A3); es ahí donde se propone que este procedimiento pueda tomar acción, donde pueda ser implementado y ejecutado antes de que sea creada la tarea en la Creación Solicitud (Ticket)(A4).

Figura 9

Formato para la creación de tareas



Fuente: Elaboración propia (2023).

La idea es que Customer Success Manager (CSM) sea el responsable de implementar el procedimiento antes de que este cree una tarea o ticket, con el fin de que todas las mejoras sean implementadas antes que la tarea sea asignada al siguiente rol de Copy Writer (CW).

Como se había explicado antes, el CSM es el encargado de crear todas las tareas que se desarrollan por el equipo de trabajo y además es el responsable de proporcionar toda la información que se necesita, para generar todos los productos de marketing digital. Es importante que como responsable, siempre deba proporcionar todo lo necesario para la construcción de tareas y que se asegure que cada vez que genere una tenga una estructura y un formato que garantice que esté ordenada, clara que no haya espacio para mal interpretaciones que puedan ocasionar confusiones en la interpretación de la información.

Para solucionar esta problemática, se propone el desarrollo de un procedimiento que venga apoyar el ajuste en las mejoras encontradas. Este procedimiento elaborado que se encuentra en el Apéndice 6. Procedimiento para la creación de un formato estandarizado para las tareas externas, el cual se explica a continuación.

Este procedimiento incluye desde los procesos iniciales de la recopilación de las necesidades y expectativas que tiene la marca o el “partner”, la definición de la campaña y el tipo de producto que mejor se adapte a las necesidades. Estas etapas son fundamentales para una correcta compilación de información. Esto es necesario para que el procedimiento empiece de la mejor manera, con información realmente útil que sirva para su desarrollo. Por eso el procedimiento empieza desde procesos muy tempranos en donde empieza toda la formación de ideas y el análisis de las necesidades que cada una de las marcas tienen. En donde se empieza a definir la conceptualización de un producto, que no es para menos es un punto importante que se defina de buena manera para que las tareas puedan completarse de buena forma.

Una vez que la información recopilada es de muy buena calidad, es momento de definir un formato, el cual juega un papel importante en lograr una estandarización en cómo los tickets o tareas deben ser solicitadas. Este formato se desarrolló a través de una plantilla funcional, como se puede apreciar en el Apéndice 7. Plantilla para solicitud de tareas.

El formato busca estandarizar la forma en como es presentada la información necesaria para la construcción de tareas, primeramente, se incluyen elementos característicos como:

- Ticket: número único de la tarea. Asociada al número de ticket JIRA
- URL del ticket: URL del ticket, también asociado al JIRA
- IO Número: identificador único de la campaña
- Zona: división estratégica del mercado hacia donde va a ir dirigida. US: América, EMEA: Europa, Medio Oriente y África y APAC: Región Asia Pacífico.

- Tipo de campaña: negocio al cual va ir enfocada la campaña que se va a realizar (Activities/Attractions, Airline, Car, Cruise, DMO, Hotel, Non-Endemic).
- Customer Success Manager: es el CSM responsable de la tarea.
- Due Date: fecha establecida para entrega de la tarea completada.
- Live Date: fecha establecida para que la campana salga en vivo o publicada.

Estos espacios son características de cada una de las tareas, que es importante agregar para mantener una estructura y asociar la plantilla con el ticket creado en JIRA.

Posteriormente continua la información más relevante para el desarrollo propio de la tarea como lo es:

- Tipo de solicitud: son específicamente lo productos que hay que desarrollar, “landing pages” o “ads”. Además, cada uno de los tipos de productos que se desarrollan. Esta parte se hizo de selección múltiple ya que una tarea puede implicar el desarrollo de todos los productos necesarios.
- Point of Sale (POS): son las versiones que se pueden desarrollar para cada tipo de producto, esto va relacionado al idioma de cada uno, que generalmente indican donde estos productos van a ser publicados (US, EMEA, APAC).
- Assets Path: son todos los URL agrupados de los servidores, los accesos a “assets” donde están los archivos, documentos o elementos importantes para construir cada unidad, por ejemplo: imágenes, logos, fuentes, brandbooks, guías, otras unidades de referencia de campañas anteriores, copys, etc.
- Descripción: espacio para agregar de una forma detallada todas las instrucciones pertinentes apoyadas en los elementos anteriormente comentados.
- Screenshots: capturas de pantallas que sirvan de evidencia o de apoyo, para referenciar alguna instrucción específica que ayude con toda la especificación de la tarea.

En esta plantilla se encuentra toda la información importante para poder realizar las tareas, recopilada en un documento, en este caso un archivo de Excel, que puede adjuntarse en cada ticket de JIRA para que sea de fácil acceso para todos y se pueda consultar en cualquier momento.

Cada vez que un CSM necesite crear una tarea o ticket, deberá llenar esa plantilla con la información necesaria, para que pueda usarse como un documento recopilatorio y todo se pueda

manejar de una manera ordenada facilitando y proponiendo una solución al problema de la no estructuración en la recopilación de información.

Escala de clasificación para la complejidad de las tareas

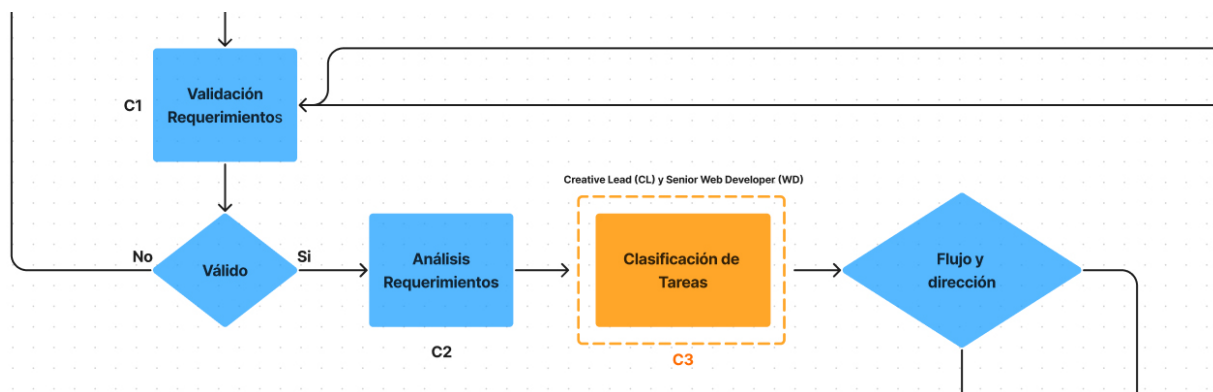
Toda tarea requiere que se realice una estimación de esfuerzo para conocer qué decisión se debe tomar acerca de ella. Esto es sumamente importante en proyectos que manejan una ejecución de tareas con variabilidades cambiantes entre sí, que tienen características distintas donde no se pueda mirar a las tareas como todas iguales. La planeación implica buscar mecanismos que faciliten el proceso de tomar decisiones oportunas en la ejecución de tareas por parte del director de proyecto, equipo de trabajo y los involucrados que están relacionados con estas.

Las estimaciones juegan un papel importante ya que permiten la toma de decisiones, como se menciona en la Guía del PMBOK® (2021): “Las estimaciones son una evaluación cuantitativa del valor o resultado probable de una variable, tal como costos del proyecto, recursos, esfuerzo o duración. A medida que el proyecto evoluciona, las estimaciones pueden cambiar en función de la información y las circunstancias actuales” (p. 55).

Para realizar estimaciones oportunas y eficientes, se tiene que conocer la composición de las tareas; clasificarlas de acuerdo con su complejidad, valorando una serie de características que las componen para poder identificarlas de una mejor maneja y tomar decisiones sobre ellas con respecto a quién las puede desarrollar, cuánto tiempo va a tardar en trabajarse, si esta requiere de alguna experiencia a nivel técnico para ejecutarse, así como cuántas cantidades y unidades se requieren entregar.

Para la cuenta en estudio, como se ha venido mencionando una tarea o “ticket” es como la unidad primordial, que se moviliza por un flujo de procesos en donde intervienen muchos actores para su creación, interacción y ejecución. Esa tarea debe identificarse y clasificarse de la mejor manera, para poder detectar el impacto que esta tendrá durante su ciclo desde que se crea hasta que se cierra, que a la vez sirva para tomar decisiones de acuerdo con el desarrollo de estas.

De acuerdo con la investigación realizada para el desarrollo de esta propuesta, se pretende incluir y establecer este proceso de implementación de una escala de clasificación de las tareas (C3) después del análisis de requerimientos (C2), como se observa en la Figura 10.

Figura 10*Clasificación de escalas de complejidad de tareas***Fuente:** Elaboración propia (2023).

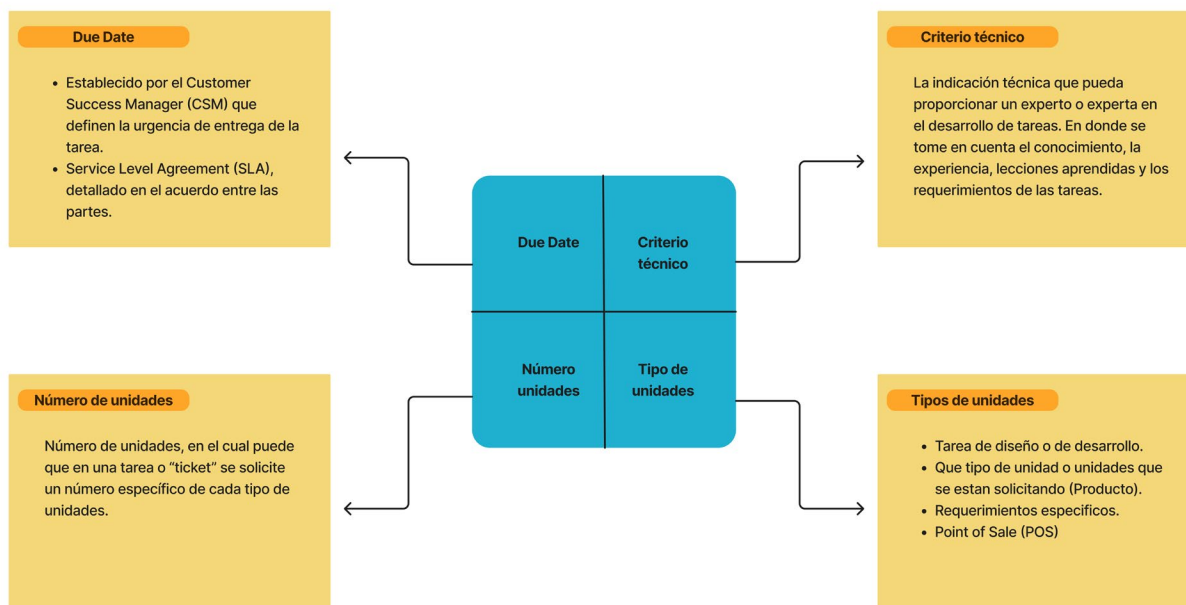
El definir esta escala, será responsabilidad del director de proyecto o Project Manager (PM), con el apoyo del Creative Lead (CL) y el Senior Web Developer (SW), sobre todo para tomar en cuenta el criterio técnico de los expertos en el desarrollo de “tickets”

Toda la explicación a detalle de cómo funciona este procedimiento se detalla en el Apéndice 8: Procedimiento para el desarrollo de una escala para clasificar la complejidad de las tareas o tickets.

Este procedimiento define las responsabilidades de cada uno de los roles involucrados: Project Manager (PM), Creative Lead (CL) y Senior Web Developer (WD), donde cada uno está muy involucrado en la toma de decisiones en el objetivo común de definir la clasificación.

Para empezar a definir una clasificación de tareas, es necesario evaluar ciertos elementos importantes como lo son “Due Date”, criterio técnico, número de unidades y el tipo de unidades. Cada una de estas características aportan información vital para cada una de las tareas, con el cual se pueden tomar en cuenta para definir esta escala.

A continuación, se muestra en la Figura 11 los elementos necesarios a considerar para generar una clasificación de escalas en las tareas:

Figura 11*Elementos para generar clasificación de escalas***Fuente:** Elaboración propia (2023).

- **Due Date:** es el tiempo establecido por el Customer Success Manager (CSM) para completar una tarea. Es definido de acuerdo con los tiempos ya establecidos para el lanzamiento de una campaña de marketing digital. El due date cambia cada vez que el CSM revisa una tarea y considera que esta requiere cambios. Entre más cerca sea el due date del día de asignación de la tarea, podría decirse que la tarea es urgente. Para establecer un due date, existe el Service Level Agreement (SLA), el cual es un documento establecido en el contrato entre las partes, donde se detallan las responsabilidades que le corresponden a cada uno con respecto al proyecto, en donde se incluye el compromiso de plazos de entregas de las tareas que se desarrollan, de acuerdo con el tipo de unidad solicitada, la cantidad y características técnicas.
- **Criterio técnico:** los "tickets" tienen una complejidad técnica para su desarrollo, eso depende de qué tan compleja puede ser una tarea para el Creative Producer (CP) y el Web Developer (WD), si se requiere de cierta experiencia para realizarla y completarla, así como también la cantidad de unidades que se están solicitando.

El aspecto referente con requerimientos muy específicos y técnicos puede hacer que no cualquiera del equipo de trabajo pueda y tenga capacidad para completar y desarrollar la tarea de la mejor manera; por lo tanto, está la situación que requiera demasiado tiempo y que ponga en peligro cumplir con el due date establecido. Por eso, el análisis técnico juega un papel fundamental al momento de clasificar una tarea, esta decisión técnica recae en el Project Manager (PM), Creative Lead (CL) y Senior Web Developer (WD), que son los que tienen voz y voto para evaluar los criterios y decidir definir la clasificación correspondiente.

- Número de unidades: cada “ticket” puede solicitar un número de unidades de un mismo o diferentes tipos de unidades. El número de unidades puede ser muy variado entre tareas. Estas condiciones hacen que sea un criterio necesario que tomarse en cuenta.
- Tipos de unidades o productos: hay unidades que tienen características, que requieren de cierto conocimiento técnico su elaboración, así como también de experiencia. No cualquier recurso humano que no cuente con el suficiente conocimiento técnico puede desarrollar cualquier unidad en el tiempo acordado. Por eso se deben tomar en cuenta los niveles de habilidad y de experiencia de los recursos (Junior, Middle, Senior). De acuerdo con el nivel, así debería ser la tarea o ticket que cada recurso deba trabajar.

A continuación, en la siguiente Tabla 6 se muestran el listado de todas las características técnicas que son necesarias ser tomadas en cuenta para establecer el criterio de complejidad de las tareas.

Tabla 6*Crterios técnicos de análisis de los tickets o tareas*

Anuncios (Ads)	Web pages (Landing pages)
Due date	Due date
Unidades nuevas o “feedback” de las ya creadas	Unidades nuevas o “feedback” de las ya creadas
Point of Sale (POS)	Point of Sale (POS)
Número total de unidades o número por cada tipo de unidades	Número total de unidades o número por cada tipo de unidades
Tipos de productos, unidades (estáticos, dinámicos, Celtra, HTML5, apps)	Tipos de productos, unidades (FLEX, Spotlight)
Marca o cliente	Marca o cliente
Requerimientos específicos de los Ads (Brandbook)	Requerimientos específicos de los Landing Pages (Bias wizards, módulos de contenidos, opciones de Video, módulos de los deals u ofertas)

Fuente: Elaboración propia (2023).

Después de evaluar todos los criterios anteriormente mencionados, se prosigue con definir la escala que se ajuste a todos los aspectos que se han venido comentando. Con esta escala se propone dividir las tareas conforme a su complejidad, siguiendo la clasificación: baja, media, alta y muy compleja.

A continuación, se detallan la clasificación de la complejidad propuesta para las tareas:

- Baja: “Tickets” con cambios puntuales en unidades ya desarrolladas. Pueden ser en ads estáticos y landing pages.

En anuncios estáticos, cambios de contenido como, por ejemplo, textos que incluyen cambios en frases, puntuaciones. Cambios de elementos de diseño, como lo son logos, botones, imágenes, colores, fuentes que no implique editar contenidos completos.

En landing pages, también cambios en los contenidos de uno o dos párrafos, nada que implique cambiar una estructura de composición ya desarrollada. Lo mismo con actualizaciones de botones, URLs (social media, hyperlinks), imágenes.

Con respecto a la cantidad de unidades que va a cubrir la clasificación baja va a estar determinado por 6 unidades máximo de ads estáticos y 2 Landing Pages. Se excluyen las demás unidades o productos de esta clasificación.

- Media: Tareas nuevas de diseño de ads estáticos (EBP, Passport - Link in, Passport - Link off, 160x600, 300x250, NTS, NMC1, NMC2&3, DRL, BRL, DEG, FBRL, LBRL, NMC iOS App, Interstitial, PGS, Dedicated Email, Social Media, Concierge). El “ticket” puede solicitar la elaboración de al menos dos de estos tipos de unidades como máximo.

Ads dinámicos regulares (GIF: EBP, PS - link in, PS - link off). Igualmente, que los ads estáticos, máximo dos de estos tipos de unidades.

En landing pages, solicitudes de nuevas unidades, máximo dos tipos o dos Point of Sale (POS), que impliquen el uso de templates predefinidos, sin la actualización de módulos adicionales.

- Alta: tareas nuevas, que pueden incluir más de dos tipos de unidades o productos, pero menos de 4, incluidos ads estáticos, ads dinámicos regulares, ads dinámicos de mayor complejidad (Celtra, HTML5, apps), estos requieren de codificación y optimización de código y en el caso de los Ads Celtra, conocimiento técnico en el uso de la herramienta (Celtra tool).

Esta clasificación involucra tickets para clientes premium, que son los que manejan y solicitan aspectos más técnicos de diseño e implementan estrictos; libros de marca

(Brandbook) para sus productos de marketing digital. Máximo 4 tipos de unidades o productos.

Landing pages complejos, como de más de 3 tabs y módulos adicionales. Entre 3 a 4 tipos de unidades, 3 Point of Sale (POS). Igualmente son tomados en consideración los clientes premium.

- Muy compleja: tareas nuevas con un due date muy cercano a la fecha en que se recibió el ticket. Tareas nuevas de más de 4 productos o unidades. Incluyen todos los tipos: ads estáticos, ads dinámicos regulares y ads dinámicos de mayor complejidad. Así mismo se incluyen los clientes premium.

Landing pages complejos, con todos los tabs que se soliciten tomando en cuenta los estándares permitidos. Más de 4 productos, mayor de 4 Point of Sale (POS). También los clientes premium son incluidos en esta categoría.

A continuación, para mostrar la clasificación de una manera más comprensible, en la Figura 12, Clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea o ticket, se puede observar la estructuración de las características que son tomadas en cuenta para definir la clasificación de escalas de complejidad.

Figura 12

Clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad de una tarea o ticket

	Baja	Media	Alta	Muy compleja
Due Date	Due Date pronto a la fecha de entrega pero que implique un cambio específico a unidades o productos ya desarrollados.	Due date con suficiente tiempo para desarrollo y producción.	Due date con suficiente tiempo para desarrollo y producción	Due Date pronto a la fecha de entrega, pero que implique el desarrollo de unidades o productos nuevos.
Unidades nuevas o cambios	Cambios	Nuevas	Nuevas	Nuevas
Número de unidades	Ads estáticos: Máximo 6 unidades totales. Landing Page: Máximo 2 unidades total.	Ads estáticos: Rango de 1 a 12 unidades totales nuevas. Ads dinámicos: Rango de 1 a 6 unidades totales nuevas. Landing Page: Rango de 1 a 2 unidades totales nuevas.	Ads estáticos: Rango de 12 a 20 unidades totales nuevas. Ads dinámicos: Rango de 6 a 12 unidades totales nuevas. Landing Page: Rango de 3 a 4 unidades totalmente nuevas.	Ads estáticos: Rango de 21 unidades totales en adelante, totales nuevas. Ads dinámicos: Rango de 13 unidades en adelante, totalmente nuevas. Landing Page: Rango de 5 unidades en adelante, totalmente nuevas.
Ads estáticos EBP, Passport - Link in, Passport - Link off, 160x600, 300x250, NTS, NMC1, NMC2&3, DRL, BRL, DEG, FBRL, NMC iOS App, Interstitial, PGS, Dedicated Email, Social Media, Concierge.	Sí. Ads estáticos: Máximo 6 unidades de un mismo tipo (cambios específicos de contenidos, cambios en elementos de diseño).	Sí. Ads estáticos: Rango de 1 a 12 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero).	Sí. Ads estáticos: Rango de 12 a 20 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero).	Sí. Ads estáticos: Rango de 21 unidades totales en adelante, totales nuevas.
Ads dinámicos GIF(EBP), GIF(PS - link in), GIF(PS - link off)	No	Sí. Ads dinámicos: Rango de 1 a 6 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero).	Sí. Ads dinámicos: Rango de 6 a 12 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero).	Sí. Ads dinámicos: Rango de 13 unidades en adelante, totalmente nuevas (unidades desarrolladas desde cero).
Ads dinámicos complejos Celtra, HTML5	No	No	Sí. Ads dinámicos complejos: Máximo 2 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero) y unidades con cambios.	Sí. Ads dinámicos complejos: Rango de 3 unidades en adelante, totalmente nuevas. Incluidas las unidades con cambios.
Apps	No	No	No	Sí
Landing Pages FLEX, Spotlight	Sí. Landing Pages: Máximo 2 unidades de diferente tipo de producto (cambios específicos de contenidos, cambios en elementos de diseño).	Sí. Landing Pages: Rango de 1 a 2 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero).	Sí. Landing Page: Rango de 3 a 4 unidades totales nuevas (unidades desarrolladas desde cero).	Sí. Landing Page: Rango de 5 unidades en adelante, totalmente nuevas (unidades desarrolladas desde cero).
Point of Sale (POS)	Solamente 1	Rango de 1 a 2	Rango de 3 a 4	Rango de 4 en adelante
Criterio técnico	Criterio técnico del experto que indique que es de baja complejidad.	Criterio técnico del experto que indique que es de media complejidad.	Criterio técnico del experto que indique que es de alta complejidad.	Criterio técnico del experto que indique que es de muy complicada complejidad.
Clientes premium	No	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia (2023).

Esta clasificación servirá para proporcionar categorías a las tareas y generar criterios sobre ellas para una mejor toma de decisiones. Brindará apoyo al Project Manager (PM) en la decisión de escoger a cuál recurso se deberá asignar cierta tarea de acuerdo con sus características y propiedades, además tomando en cuenta todos estos aspectos que se han venido documentando.

La fluctuación de tareas y el impacto en la gestión operativa

Los proyectos a lo largo del tiempo pueden presentar cambios en sus flujos o cargas de trabajo, esto debido a muchas circunstancias como podrían ser mercado, usuarios, oferta y demanda, temporadas, situaciones externas entre otras. En la administración de proyectos es necesario tomar en cuenta estos aspectos y tratar primeramente entenderlos para conocer porque estos suceden y tener una perspectiva de como el equipo de trabajo debe funcionar y equilibrarse para sobrepasar con éxito este tipo de situaciones.

El director de proyectos debe manejar muy bien sus piezas para lograr que su proyecto no sufra ante estas situaciones, y por supuesto no poner en riesgo su capacidad operativa para asegurar cumplir con lo acordado con sus clientes e involucrados.

La fluctuación puede ser un factor que afecte críticamente un proyecto, esto es si no se está preparado y si no se toman las mejores decisiones para hacerle frente. Sobre todo, si no se valoran o planifica un proceso de contingencia.

La fluctuación está muy asociada al riesgo que puede tener el proyecto, según la Guía del PMBOK® (2021): “Un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto” (p. 122). Desde el punto de análisis de esta propuesta, la fluctuación puede generar un riesgo negativo o una amenaza ya que puede afectar directamente los objetivos del proyecto, en donde puede ocurrir que no se cumplan los plazos establecidos, al existir cargas importantes de tareas y no contar con el suficiente apoyo humano para desarrollarlas o administrarlas.

Se debe estar preparados ante las amenazas y la fluctuación puede ser una de estas. Por esto se pretenden en esta propuesta, realizar una valoración de la fluctuación que puede presentar la cuenta en estudio, para identificar cuáles son los criterios que motivan la sucesión de esos comportamientos y valorar que acciones se puedan ejecutar, para minimizar el impacto que pueda presentarse en el proyecto.

La Guía del PMBOK® (2021) menciona que hay cinco estrategias para hacerle frente a una amenaza:

- Evitar: el equipo de trabajo busca eliminar la amenaza o protegerse del impacto que pueda ocasionar.
- Escalar: cuando la amenaza esta fuera del alcance del patrocinador del proyecto o del director del proyecto.
- Transferir: transferir la amenaza a un tercero para que se haga cargo.
- Mitigar: medidas necesarias para reducir la probabilidad e impacto de la amenaza.
- Aceptar: la aceptación que el riesgo existe y poder poner en marcha algún plan de contingencia.

Para hacerle frente a la amenaza se puede usar las estrategias que se consideren conveniente de acuerdo con el planteamiento definido en cada proyecto. El objetivo de aplicar las estrategias ante las amenazas es reducir la cantidad de riesgo negativo que se pueda presentar.

Uno de los problemas planteados dentro de esta investigación implica en determinar cuáles son los posibles criterios por los cuales pueda presentarse una fluctuación de las tareas enviadas por los Client Success Managers (CSM), con el fin de poder predecir esos comportamientos para generar y tomar las respectivas acciones para solventarlo. Se quiere estudiar el comportamiento de tareas que están presentes en un determinado tiempo de estudio, para ponerlas en análisis, y poder medir en qué meses hay tendencia hacia las fluctuaciones en el número de “tickets” y el número de “reviews” con el fin de tomar las previsiones necesarias para que, en un futuro, tener un mejor planeamiento del proyecto.

Para este análisis de datos, se va a tomar de referencia los datos de dos años completos, que son un buen indicador de obtención de información en el comportamiento de entradas para su análisis. Estos dos años estarán determinados de junio del 2021 a mayo del 2023. Esto debido a que es la información más reciente disponible para análisis. Ya que el segundo semestre todavía está en ejecución y además en valoración los tres primeros meses por parte de la gerencia de Accenture Costa Rica.

Para este análisis se van a tomar en cuenta dos variables a analizar, lo que son el número de “tickets” o tiquetes, y el número de “reviews”. Como se ha ido explicando durante toda esta propuesta los “tickets” conforman las solicitudes que los Customer Success Managers (CSM) realizan, o sea es la solicitud de requerir el desarrollo de un producto de marketing digital para la

cuenta en la que está trabajando. El “ticket” tiene un flujo por todos los procesos que se han venido mencionando hasta que termina con su cierre, cuando el CSM considere que está acorde con lo requerido.

Un “ticket”, puede estar formado por varios “reviews”, que son las veces o las rondas por la que un “ticket” sufre algún cambio en el proceso. Un “ticket” puede tener la cantidad de “reviews” necesarios hasta que la tarea sea aprobada y cerrada.

Cuando algún rol dentro del flujo de producción del proyecto interactúa con el “ticket”, este genera un “review” en el proceso de medición. Con interactuar se refiere a que la tarea debe desarrollarse o producirse, en el caso de los Creative Producer (CP) y los Web Developer (WD), o en el caso de realizar una revisión o testing por parte de Quality Assurance (QA).

Cada vez que una tarea es asignada a uno de estos roles, ellos deben generar un “review” ya que es el indicador que el “ticket” está siendo trabajado. Por lo tanto, los “tickets” están conformados por la cantidad necesaria de “reviews” que aseguren que la tarea está lista y aprobada.

Toda esta recopilación de datos se realiza a través del JIRA, que es la herramienta en donde se administra esta información, de la cual se extrae la data para realizar el respectivo análisis.

Análisis e interpretación de resultados

Como se ha mencionado, se va a tomar de referencia de información dos años para su estudio, que es la que se encuentra a disposición con la información más reciente para poder analizarse.

Se tomarán los datos de junio 2021 a mayo 2023, comprendidos por el número de tareas o “tickets” y el número de “reviews” reportados por mes. Para la obtención de esta data, fue necesario la filtración y análisis de forma manual ya que no hay recursos disponibles como software para su análisis. Se necesitó recopilar toda la información manualmente para así generar los respectivos gráficos para su análisis.

La información recopilada por el primer tracto de junio 2021 a mayo 2022 es presentada en la siguiente Figura 13 y en el segundo tracto de junio 2022 a mayo 2023 en la Figura 14.

Figura 13

Número de tickets versus número de reviews. Junio 2021 – Mayo 2022



Fuente: Elaboración propia (2023).

Figura 14

Número de tickets versus números de reviews. Junio 2022 – Mayo 2023



Fuente: Elaboración propia (2023).

Observaciones de resultados

Como se muestra en la Figura 13 y la Figura 14, los dos valores de análisis tienen sus diferencias marcadas durante ciertos meses en la línea de tiempo sucediendo importantes cambios y fluctuaciones sobre todo en el criterio del número de “reviews”.

Con respecto al número de tickets, hay unos meses donde ha habido una fluctuación significativa sobre todo en el segundo periodo donde hay una variación en marzo y mayo del 2023, según lo investigado se obtuvo información que esto puede deberse que para esos meses que ha habido un cambio en los estándares en productos sobre todo en los NMC y BRL, que sus logos han sufrido un cambio lo que implicó que llegaran mayor cantidad de tickets de ese tipo, aunque son de baja complejidad si determinan un aumento en la cantidad reportada.

Se conoce también que existen temporadas altas dentro del negocio, que es un criterio que impacta la creación de tareas. Conforme se van acercando esas temporadas hay un incremento en las tareas. Por ejemplo, como todo el marketing digital desarrollado está enfocado en el turismo,

se sabe que todos los diciembres son temporadas altas, entonces para todo lo que implica la producción digital, se determina que partir de octubre y noviembre se empieza a producir todas las campañas, por lo cual se crean más tareas que en otros meses. También fechas ya conocidas por la tendencia de promociones y rebajas como el Black Friday y Cyber Monday que siempre son de alta demanda y compra de servicios.

Como se había mencionado los reviews siempre van a ser mayores, esto es importante de evaluar, porque entre más rondas de revisiones tenga un “ticket”, quiere decir que este sigue dentro del flujo de procesos dando vueltas.

Esta condición puede deberse a varios factores que se mencionan a continuación:

- El ticket puede estar recibiendo mucho más “feedback” o cambios por parte del CSM. Esto es muy usual en marketing digital, debido a que, al ser un producto creativo, está expuesto a muchos criterios subjetivos de análisis que implica una la valoración de la propuesta que se están entregando. Lo que para un Creative Producer (CP) puede estar bien, para el CSM no tanto, ya que no está al agrado que se considera como para que la tarea quede aprobada.
- Los constantes cambios en los requerimientos, puede hacer que se incremente el número de rondas de revisiones. Entre más cambios en los requerimientos haya en una tarea se incrementa el número de reviews.
- Puede que las tareas con más alto número de reviews sea de marcas que son muy indecisas en aprobar la producción ya que hay un constante cambio de requerimientos. Hay marcas que son muy estrictas, y que son difíciles de complacer, lo que implica un constante cambio en los requerimientos.
- Errores reportados por el equipo de Quality Assurance (QA), cada vez que se encuentra un error el CP o WD, tiene que generar una nueva ronda de reviews para corregirlo. Entre más errores reportados más reviews son necesarios para corregirlos. Aunque aquí, específicamente en este análisis no se está tomando el promedio de tareas rechazadas, es un criterio importante de valoración, del cual se hablará más adelante en esta propuesta.

Recomendaciones

Las fluctuaciones si no se saben sobrellevar y manejar pueden perjudicar o poner en peligro la operación de un proyecto. Es normal que se presente en los proyectos, por lo cual es importante identificar las razones o medir el comportamiento dentro para poder tomar decisiones oportunas.

Dentro de las recomendaciones que se proponen para poder sobrellevar la fluctuación, están:

- Desarrollar un plan de acción donde se identifiquen causas y los efectos que esta amenaza pueda provocar al proyecto, con el fin de buscar mecanismos para solventarlo. Se podría implementar el diagrama de Ishikawa o Fishbone para su valoración.
- Estructurar mejor al equipo de trabajo, para que exista un equilibrio de acuerdo con las necesidades, para todos mantengan un nivel similar de utilización y asegurarse que todos tienen la capacidad de trabajar por igual, claro excluyendo criterios de complejidad de tareas.
- Aplicar reuniones frecuentes con los CSM, para conversar de estimaciones de tareas, para entender el flujo de trabajo, esto permite monitorear mejor esas cargas para estar pendientes para la toma de decisiones.
- Coordinar con los respectivos encargados, cuando sea necesario, aprobar horas extras para el equipo de trabajo con el objetivo de seguir entregando las tareas y no comprometer los plazos de entrega.
- En caso de que haya una fluctuación elevada por el incremento de errores en el proceso productivo del equipo, es necesario emplear mecanismos para reducirlos, estableciendo controles, entrenamientos, repaso de estándares, para que el equipo tenga a disposición toda la información y tome acción en la reducción de “bugs”. Esto se puede realizar con el apoyo del departamento de Quality Assurance (QA). Además, pueden implementarse el procedimiento creado en esta propuesta para la reducción de bugs.
- Entrenamiento constante al equipo de trabajo, donde se den mejores prácticas de resolución de tareas. Esto puede ser realizado por el personal que tenga más experiencia para que ayude al resto a lograr las mejores prácticas que implica la solución de las tareas que se desarrollan.

Métricas y su influencia en la toma de decisiones

Las métricas juegan un papel muy importante dentro de los proyectos, ayudan a tener visión de lo que pasa, con el fin de tomar acciones de corrección o de decisión, ya que es un indicador de la situación actual del proyecto, del cual es posible partir de ahí para realizar la respectiva toma de decisiones.

También actúan directamente en la definición del alcance, para realizar mediciones de cómo se están cumpliendo los objetivos planteados.

Es importante que los proyectos tomen el uso de las métricas dentro del día a día, muchas veces no es suficiente con cumplir con entregar a tiempo las tareas o mantener contento a un cliente, eso tiene que evidenciarse con números y con un respetivo análisis detallado que permitirá sobre todo a la gerencia que usualmente no está involucrada en el día a día del proyecto tomar decisiones fundamentales junto con el director de proyecto hacia que rumbo a seguir.

Las métricas se utilizan para generar una rendición de cuentas de los compromisos que fueron acordados con los interesados con respecto al proyecto y sus alcances.

Según la Guía del PMBOK® (2021): “La medición involucra evaluar el desempeño del proyecto e implementar respuestas apropiadas para mantener un desempeño óptimo” (p. 93). Toda medición debería generar una respuesta que sea acorde a los resultados obtenidos, esto para asegurar el bien del proyecto y todos sus intereses de por medio.

Es fundamental que las métricas sean efectivas ya que la medición implica un costo dentro del proceso que podría utilizarse en otras tareas más productivas, por eso es muy importante medir lo que es relevante. De acuerdo con lo que menciona la Guía del PMBOK® (2021), las métricas deben cumplir con una serie de características que aseguren que son efectivas:

- Específica: las mediciones que se realicen deben ser específicas a lo que se quiere medir ya sean unidades, errores, tiempo.
- Significativa: deben estar relacionadas al campo de negocio y a los requisitos del proyecto.
- Alcanzable: deben ser alcanzables de dadas a las personas, recursos involucrados.
- Relevante: deben aportar información que sea importante para la toma de decisiones, que sea relevante para el proyecto.
- Oportuna: tiene que analizarse datos recientes para que genere resultados desde la perspectiva reciente del proyecto, por lo tanto, la información más reciente es la más útil.

Los indicadores clave de desempeño (KPI), permiten medir a través de unidades cuantificables el éxito que pueda tener un proyecto. Son indicadores muy utilizados dentro de la cuenta en estudio, ya que permiten proporcionar información fundamental a los involucrados dentro del proyecto. Como se menciona en la Guía del PMBOK® (2021): “Existen dos tipos de indicadores clave de rendimiento: indicadores adelantados e indicadores rezagados” (p. 95).

Los indicadores adelantados pueden ser datos cuantificables que son utilizados para predecir un comportamiento dentro del proceso con el objetivo de que si son con una inclinación desfavorable se puedan estudiar por el equipo para que puedan tomarse acciones que permitan actuar para revertir esta tendencia negativa.

Los indicadores rezagados, brinda información después de que ya hayan ocurrido los hechos, reflejan información ya pasada, pero a la vez eso permite ajustar los criterios que causan las situaciones.

De acuerdo con la información recopilada para el desarrollo de esta propuesta, la cuenta de estudio toma como principales los KPI, de “First time quality” (FTQ), “On time delivery”, que son las métricas que más interés genera al cliente, pero también hay otros criterios que son tomados en cuenta, más que todo para el control internamente dentro del equipo, como lo es la utilización del equipo de trabajo, el número de “bugs” y el QA miss.

A continuación, se va a explicar detalladamente cada uno de estos criterios, además de algunos otros que se pretenden proponer con el desarrollo de esta propuesta para que sean implementados en el equipo y así generar mucha más información de análisis para la toma de correctas decisiones en la gestión del proyecto.

On Time Delivery (OTD)

El On Time Delivery es una métrica KPI que consiste en validar el número total de tickets o tareas solicitados por los Customer Success Manager (CMS): cuáles de estos no fueron entregados en el plazo de tiempo establecido. Toda tarea tiene una fecha de entrega, por lo tanto, esta es determinada por el due date. El due date es el criterio que define si la tarea está siendo entregada en el tiempo pactado o no. Esta es una de las métricas más importantes para el cliente ya que indica parámetros para determinar si se están cumpliendo con los requerimientos y los plazos establecidos. A continuación, en la Figura 15 se puede ver la fórmula.

Figura 15*On Time Delivery fórmula*

$$OTD = \left(\frac{\text{número total de tickets entregados}}{\text{número total de tickets planificados por entregar}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Este indicador consiste en tomar el número total de tickets o tareas entregados por el equipo de Accenture Costa Rica, en el tiempo establecido y dividirlos por el número de tickets que son planificados por entregar. Posteriormente se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje.

Esta métrica nos da información de las tareas que se están cumpliendo, que se entregan de acuerdo con los lineamientos acordados en el contrato, asegurando que los Customer Success Managers (CSM) reciban la tarea en el tiempo indicado.

First Time Quality (FTQ)

Es un indicador rezagado propio de calidad de producción, muy usado para la medición de que tan bien esta el producto al terminar la etapa de desarrollo. En este caso los Creative Producers (CP) y los Web Developers (WD), se encargan de desarrollar las tareas que fueron solicitadas por los Customer Success Managers (CSM), posteriormente el equipo de Quality Assurance (QA), realiza la respectiva revisión de esas tareas con todo lo que involucra y que ya se ha explicado, y determinan si estas se encuentran aprobadas o no para ser devueltas a los Customer Success Managers (CSM) o a los roles encargados de corregirlas, los Creative Producers (CP) y los Web Developers (WD). Esto genera una métrica, la cual se mide dentro del primer review o ronda que se realiza por el equipo de desarrollo.

El objetivo del First Time Quality (FTQ) es producir productos o tickets en este caso sin defectos a la primera. A continuación, en la Figura 16 se puede ver la fórmula usada.

Figura 16*First Time Quality fórmula*

$$FTQ = \left(\frac{\text{número total de tickets nuevos aprobados en una primera revisión}}{\text{número total de tickets nuevos}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Este KPI consiste en tomar el total de tickets o tareas nuevas, aprobadas por el equipo de Quality Assurance (QA) y dividir las por el total de tareas nuevas, para luego multiplicarlo por 100 para convertirlo en porcentaje.

Generalmente el FTQ se mide una vez al mes para asegurarse como se encuentra el equipo de desarrollo, dentro de los parámetros de calidad de los entregables. En la industria del marketing digital un porcentaje sano es de 90 % para arriba ya que es un promedio que se acepta en la industria y a la vez por Accenture.

Hay factores que pueden hacer que el FTQ disminuya, provocando que la calidad de los entregables se vea impactada. Entre los factores están:

- Nuevos productos en donde los requerimientos o estándares no estén aún bien analizados por el equipo de trabajo, esto provoca que al no ser bien entendidos y adaptados en los procesos del día a día, se incurra a omitir aspectos importantes, por lo cual las tareas sean rechazadas por QA.
- Si la utilización dentro del equipo es alta, más de los rangos de normalidad, hace que se disponga de menos tiempo para revisar, analizar y desarrollar una tarea o ticket lo que puede ocasionar que se comenten errores. Esta condición se da igualmente para el equipo de calidad, al existir una utilización elevada se da la posibilidad de incurrir en errores en este caso los QA misses. Más adelante se mencionará de este otro criterio de desempeño, al igual que la utilización.

Utilización

Este criterio de desempeño indica cuánto es número real de horas laborales productivas que son cobradas directamente al cliente, referente con la ejecución propia del trabajo dentro del proyecto.

Aquí se analizan las horas laborales en el proyecto, por supuesto excluyendo horas no laborales, como por ejemplo Paid Time Off (PTO), que se refiere al tiempo pagado pero que no es productivo, los días festivos y los “breaks”, como lo son hora de almuerzo y los recesos dados por ley, también entran en esa clasificación.

Esta métrica permite realmente identificar las horas totales realmente laboradas y mostrar cuan ocupado esta un recurso.

En la siguiente Figura 17 se muestra la fórmula usada para el cálculo de la utilización

Figura 17

Utilización fórmula

$$Utilización = \left(\frac{\text{número total de horas laboradas}}{\text{número total de horas disponibles}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Se toman las horas realmente laboradas en el proyecto y se dividen por las horas disponibles, para después multiplicarlo por 100 para convertirlo al porcentaje.

En este caso las horas realmente trabajadas se toman de la gestión, desarrollo y análisis de calidad de cada una de las tareas por parte del equipo.

Dentro de los proyectos de marketing digital, la utilización es uno de los indicadores más importantes por lo que permite realizar una medición de realmente que tan ocupado y recargado laboralmente en la ejecución de tickets y tareas está el equipo. Esta medición permite tomar decisiones como, por ejemplo, contratar más personal, avisar a los clientes que actualmente con los recursos disponible no es posible hacerle frente a toda la carga de trabajo.

Errores o bugs

Hay un indicador que también juega un papel fundamental en el análisis de la calidad del producto que se está desarrollando, en este caso los “tickets”.

El equipo que está encargado de completar y desarrollar cada una de las tareas, lo que son los Creative Producers (CP) y los Web Developer (WD), tienen la responsabilidad de generar el producto deseado proporcionando la mejor solución de acuerdo con los requerimientos y estándares planteados, pero a la vez manteniendo el mayor nivel de calidad en la entrega. Para poder cumplir con esto el equipo de analistas de calidad (QA), es el encargado de validar que todos esos criterios en el producto se cumplan a la perfección; por lo tanto, tienen que rechazar tareas que no obedecen o cumplen con lo que se requiere y necesita de ellos.

El “bug” o error implica eso, son condiciones por las que una tarea es rechazada. Esto también es una métrica de análisis ya que proporciona información de la calidad de producto que se está desarrollando.

En la industria del marketing digital, el análisis de calidad puede clasificar un error de acuerdo con los criterios que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7*Tipos de errores o bugs en productos de marketing digital*

Tipo de error o bug	Descripción
Requerimientos Incompletos	Son los requerimientos que debe cumplir cada producto solicitado en la tarea. Si no se cumple explícitamente con lo que se solicita cada tarea, entonces implica un incumplimiento de requerimientos
Estándares	Se da cuando no se siguen o se cumplen los estándares de marca, o industria. El marketing digital sigue ya lineamientos y estándares en la creación de unidades que deben seguir estándares ya establecidos.
Creativo	Errores creativos implican que algo no está construido correctamente desde la perspectiva creativa de la unidad desarrollada.
Copy	Errores referentes al contenido que tengan las piezas en desarrollo. Con contenido se refiere a todos los textos, mensajes que tiene cada una de las unidades
Procesos	El no cumplimiento con procesos internos establecidos, como por ejemplo seguir el respectivo proceso de asignación de tareas o de revisión.
Cross browser	Errores referentes al correcto funcionamiento de las páginas webs o aplicaciones en los distintos browsers soportados.
Funcional	El mal funcionamiento de los ads, páginas webs, aplicaciones de acuerdo con los requerimientos funcionales establecidos.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Estos indicadores proporcionan datos de los tipos de errores que se están encontrando, por lo cual es necesario analizar porque situación están ocurriendo.

La métrica de “bugs” o errores da esa información, pero a la vez asociándolo a un rol que lo ocasiona o que incurre en la generación de ese error, por lo tanto, se puede determinar cuántos errores comete una persona y qué tipos son.

Esto permite tomar decisiones con respecto a los tipos de errores, analizando para determinar cómo es posible reducirlos, esto se puede realizar con el apoyo del equipo de calidad, donde se pueda implementar algunas acciones como: entrenamientos, capacitaciones, “best practices”, mejoramiento de procesos, etc. De esto se hablará más adelante dentro de la propuesta.

Reject Rate

El reject rate viene a determinar qué porcentaje de los reviews realizados por el equipo de desarrollo fueron rechazados, es un indicador importante en la validación de la calidad de los entregables dentro del equipo al igual que el First Time Quality (FTQ). Permite abordar los casos donde exista un alto porcentaje para tomar acciones y mirar qué aspectos están involucrando ese crecimiento de errores. Es una métrica que se puede realizar semanalmente, pero más comúnmente se calcula mensual, en el cual permite al involucrado hacer las correcciones necesarias para ajustarlo y corregirlo al siguiente mes. En la Figura 18 se muestra la fórmula de cálculo:

Figura 18

Reject Rate fórmula

$$\text{Reject Rate} = \left(\frac{\text{número total de reviews rechazados}}{\text{número total de reviews producidos}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

La fórmula consiste en tomar todos los reviews rechazados por errores o “bugs” y dividirlo por el total de reviews producidos o desarrollados, para luego multiplicarlo por 100 para convertirlo en porcentaje.

Dentro de los factores que pueden determinar un incremento del reject rate están los siguientes:

- Una alta utilización: como pasa con el First Time Quality (FTQ), el incremento utilización hace que no se tenga el suficiente tiempo para completar las tareas con mayor calma y cuidado; o aplicar los métodos de detección de errores, que más adelante se entrara en detalle.

- Descuidos y distracciones: el no concentrarse en la producción de una tarea puede ocasionar que no se haya interpretado correctamente algún requerimiento o simplemente omitir algo importante en el producto.
- La complejidad de la tarea: entre más compleja es la tarea, hay más probabilidad de cometer errores en su producción. Puede entrar en juego que no se tenga el suficiente conocimiento técnico para completarla, buscando asegurar su calidad.
- Tiempos de entrega ajustados: no contar con el tiempo suficiente para poder realizar un ticket puede ocasionar incurrir fácilmente en errores debido a la urgencia. En marketing digital como se ha mencionado es común que se presenten tiempos muy cortos de desarrollo de algunas tareas debido a la urgencia de un mercado que es muy competitivo.

Un reject rate normal en la industria del marketing digital está dentro del 15 % de las tareas, sin sobre pasar ese rango. En Accenture Costa Rica se maneja ese rango como el máximo permitido para tomar acciones, en el caso que fuera necesario corregirlo y ajustarlo.

QA Misses

El QA *Miss* es un parámetro de medición que indica el número de errores que no fue detectado en el proceso de revisión por el equipo de calidad. Esto indica las omisiones que ocurrieron en las revisiones que no fueron reportadas por calidad y que llegaron al Customer Success Manager (CSM). Este criterio es dado por el CSM cuando recibe la tarea como concluida, pero esta no viene lista acorde a los estándares y requerimientos que fue solicitada.

Este registro de omisión se le conoce como un “miss” y también es un parámetro de medición que impacta en miembros del equipo de Quality Assurance (QA)

QA Miss Rate

El QA Miss Rate también se calcula a través de un porcentaje, el cual implica la cantidad de reviews, de cuantos de estos se fueron con omisiones o descuidos por parte del equipo de QA.

Se calcula de la misma manera que el Reject Rate. Este criterio es como el punto de análisis para el departamento de calidad.

En la cuenta donde se realiza esta propuesta, el analista de calidad (QA) es el último involucrado en todo el proceso por lo tanto es el que tiene la mayor responsabilidad de asegurarse que el producto cumpla con los estándares de calidad establecidos.

En la siguiente Figura 19 se muestra la fórmula para su cálculo:

Figura 19

QA Miss Rate fórmula

$$QA\ Miss\ Rate = \left(\frac{\text{número total de reviews fallados}}{\text{número total de reviews revisados}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

La fórmula consiste en tomar el número de reviews con fallos u omisiones de QA y dividirlo en el total de reviews revisados, luego multiplicarlo por 100 para convertirlo a porcentaje.

Esta métrica proporciona un punto de análisis para validar el desempeño y eficiencia del trabajo dentro del equipo de calidad. En el caso que la métrica mostrara números negativos, se puede analizar la o las situaciones que pueden intervenir para que eso suceda y tomar acciones para hacer las respectivas correcciones.

Month over Month (MoM)

Esta es una forma de medición que se utiliza para medir el cambio o desempeño entre meses de cualquier criterio de análisis. Se puede comparar unidades, porcentajes, etc. Permite tener una visión de cuánto fue el desempeño de un determinado criterio del mes anterior al actual.

Es una métrica ideal para tomar decisiones con respecto al comportamiento de los datos en corto plazo ya que el análisis es entre una situación actual a una bastante reciente como lo es el mes pasado. Este indicador proporciona información rápida, para tomar acciones inmediatamente o empezar a tener proyecciones de cómo actuar ante determinado criterio de análisis.

En la siguiente Figura 20, se mostrará la fórmula usada para su respectivo cálculo:

Figura 20

Month over Month (MoM) fórmula

$$MoM = [(métrica\ mes\ actual - métrica\ mes\ anterior) / métrica\ mes\ anterior] \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Con esta fórmula se calcula la métrica del mes actual, menos la del mes anterior, dividida entre la métrica del mes anterior multiplicado por 100 para convertirlo en porcentaje. Es importante mencionar que este criterio se analiza a través del porcentaje para tener una perspectiva más sencilla a través de desempeño de las métricas que se analizan.

Si el resultado generado es positivo entonces significa que la métrica aumentó con respecto al mes anterior, de caso contrario si es negativo, significa que ha disminuido.

Year over Year (YoY)

Funciona igual que el Month over Month (MoM), sólo que se analiza el desempeño o rendimiento en función al mismo periodo, pero del año anterior.

El resultado indica cuánto pudo haber cambio la métrica de análisis en comparación al año anterior. Con esto se puede analizar al rendimiento entre dos periodos distintos, en este caso años.

A continuación, en la Figura 21, se muestra el cálculo de la respectiva fórmula para la métrica Year over Year (YoY).

Figura 21

Year over Year (YoY) fórmula

$$YoY = \left(\frac{\text{métrica periodo actual} - \text{métrica del mismo periodo del año anterior}}{\text{métrica del mismo periodo del año anterior}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia (2023).

La fórmula consiste en tomar la métrica del periodo actual restar la del mismo periodo pero del año anterior, para dividir el resultado entre la métrica del mismo periodo del año anterior, para luego multiplicarlo por 100 para convertirlo a porcentaje.

Como sucede con el Month over Month (MoM), es una medición de análisis entre periodos de tiempo de un proyecto.

Existen muchos criterios, índices, métricas que pueden implementarse para el análisis de datos dentro de los negocios o empresas, que se adecuan de acuerdo con los objetivos, deseos y alcances que se definen para el rumbo del proyecto. Es importante que todo el análisis que se genere posteriormente al cálculo de métricas sea adecuado; para que con esto se puedan tomar las mejores decisiones que busquen aportar valor al negocio. Es fundamental que los interesados en un proyecto conozcan de estos resultados, para que estos tengan una visibilidad de todos los sectores y que además permita tomar decisiones en conjunto para seguir mejorando muchas mediciones y los objetivos mutuos.

Dentro de la propuesta se sugiere incluir los índices de QA Misses y QA Miss Rate, ya que es importante evaluar el desempeño del equipo de calidad. No es muy acostumbrado dentro de la cuenta en estudio que se analicen estos dos criterios, esto se podría percibir a que no hay un impacto e interés importante de estos datos para los Customer Success Managers (CSM), pero es un punto de análisis para el desempeño del equipo a lo interno y brindará puntos de mejora.

También es importante que se implementen los índices de Month over Month (MoM) y Year over Year (YoY), que podrían aportar mucha información comparativa entre periodos de tiempo, para analizar la evolución de varias métricas y observar que comportamientos presentan de variabilidad.

Reducción de errores en la etapa de desarrollo de tareas

La calidad es un elemento muy importante dentro de los proyectos, sin importar de la industria que sea, es un valor que siempre debe asegurarse en lo que se entrega, en los procesos que involucra un proyecto y en el producto que reciben los clientes. Es fundamental que este criterio sea tratado con la mayor importancia, ya que es parte de las responsabilidades comprometidas como equipo de un proyecto, siempre crear productos y resultados de alta calidad.

La calidad implica un costo y un esfuerzo, ya que deben estar involucrados muchos elementos en ella para que esta pueda estar asegurada, también implica la prevención en el momento que esta se vea comprometida.

El uso de indicadores de calidad proporciona mucha información que puede alertar al equipo de que está sucediendo en el proyecto, sobre todo informar al equipo de calidad y director del proyecto del estado en que se encuentra el equipo con respecto a los criterios de calidad y del producto que se le brinda a los clientes, para así tomar las debidas acciones, correcciones y tomar las mejores decisiones para buscar de manera óptima ajustar mejor procesos, implementar la creación de otros nuevos, y buscar solventar y solucionar problemas planteados en la calidad.

Para el desarrollo de esta propuesta se sugiere implementar procesos que vengán apoyar el aspecto de mejora de calidad, sobre todo en la parte de producción de marketing digital. Muchas veces los productos desarrollados emplean el uso de estándares estrictos de marca, que son estipulados directamente por ellas para asegurar una estandarización de los productos, además de los requerimientos específicos solicitados para ellos. Ambos aspectos requieren de mucho cuidado en los procesos de desarrollo, ya que si no se cuidan debidamente es posible que exista un incremento considerable de tareas o “tickets” rechazados.

Para solventar el problema de “reject rate” elevado, que es generado dentro del proceso de producción se definió el desarrollo de un procedimiento que vendrá apoyar ese aspecto y brinde un mecanismo de cómo sería conveniente abarcar esos casos, desde el momento de la recolección de evidencia a través de la generación de métricas de calidad para detección de casos con elevados índices negativos en el “reject rate”, hasta los procesos para trabajar en la disminución como lo son “Unit Testing” y “Checklist”. El procedimiento desarrollado como propuesta se puede apreciar en el Apéndice 10. Procedimiento para la reducción de errores, que permita ajustar el reject rate en la etapa de desarrollo de tareas.

Unit Testing

La implementación del Unit Testing o pruebas unitarias es fundamental para la reducción de errores. Muchas veces algunos diseñadores y desarrolladores tienen la mala práctica de no validar y comprobar lo que se está desarrollando, ya que no consideran necesario realizarlo o porque piensan que el Departamento de Calidad es el encargado de hacerlo, esto es un error muy común. Es necesario fomentar una cultura de calidad dentro de los equipos, donde las pruebas unitarias forme parte de las responsabilidades diarias, y del proceso de desarrollo.

Los equipos de desarrollo deben incluir la validación y verificación de requerimientos y estándares, realizando una revisión más puntual de los requisitos solicitados, sobre todo si son puntos específicos que puede ser fácil omitirlos. Esta validación y verificación puede ser realizada por los desarrolladores y diseñadores, tomando de 5 a 10 minutos posterior a concluir el desarrollo de un ticket o tarea, para dedicar a realizar una revisión de punto por punto de los requisitos desarrollados, con el fin de detectar posibles errores u omisiones dentro del proceso y evitar que estos sean encontrados por el Equipo de Calidad.

De acuerdo con la investigación realizada para el desarrollo de esta propuesta, se pretende incluir y establecer este proceso de implementación de Unit testing (E3, G4) después del desarrollo de diseño (E2) o la implementación de la solución (G3), de acuerdo con cada rol que está involucrado, ejemplo Creative Producer (CP) o Web Developer (WD), como se observa en la Figura 6.

En productos de marketing digital el 85 % de los errores encontrados por el equipo de Quality Assurance, corresponden a errores relacionados a requerimientos, contenido y estándares, los cuales pueden evitarse si los Creative Producers y los Web Developers implementan un proceso como el Unit testing para la captura de estos.

Este proceso asegura que el producto construido vaya más libre de errores, por lo tanto, haya un control más estricto de la calidad del producto desarrollado.

Checklist

Al igual que el Unit Testing, el Checklist es una herramienta muy útil y necesaria para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad de los productos. Consiste en una lista de todos los estándares que se deben por regla cumplir cada uno de los productos que se están trabajando y

construyendo. Muchos productos o unidades tienen estándares técnicos muy específicos, que no viene nombrados o especificados en cada tarea, pero se deben cumplir y garantizar.

En el momento de desarrollo es común que estos estándares se olviden o se omitan, sobre todo cuando se trata de muchas unidades de diferente tipo, donde estos aspectos cambian de acuerdo con el producto.

Como parte de esta propuesta, se desarrolló un Checklist dividido en dos partes: uno para los ads y apps y otro para web pages y landing pages con todos los estándares de las unidades, con el fin de agrupar en un solo documento todos esos criterios y que sea implementado por el equipo de desarrollo Creative Producers (CP) y Web Developers (WD), como un instrumento que venga a apoyar la validación de estos aspectos. Este documento fue desarrollado en Excel para que sea de fácil acceso entre todos los involucrados y además sea sencillo compartirlo y completarlo.

El equipo no contaba con esta herramienta dentro de sus procesos, por lo cual era necesario implementarlo como una opción para la disminución de errores.

Como se puede observar en el Apéndice 12, Checklists, vienen incluidos criterios técnicos y otros de procesos que son necesarios que se tomen en cuenta en el desarrollo de unidades.

El objetivo es que el Checklist pueda ser revisado y ejecutado por los diseñadores y desarrolladores antes de que pasen el “ticket” o la tarea al departamento de calidad para su respectiva revisión.

Tanto el Unit Testing como el Checklist también funcionarán como un método preventivo a la incidencia elevada de errores, si estos se logran implementan diariamente dentro de los procesos de producción y desarrollo de tareas.

Design Thinking en la solución de la conceptualización limitada de diseño

El Design Thinking es una metodología, que puede ser implementada para la resolución de problemas indistintamente cual sea, erróneamente se asocia solo a diseño e innovación, lo cual es incorrecto, ya que puede calzar muy bien en otras áreas e industrias. Tiene un enfoque centrado en las personas, que busca resolver problemas específicos que los afectan.

Es un método que se apoya en un pensamiento divergente que fomenta el encontrar la mayor cantidad de soluciones a un problema determinado aún sin importar lo extravagantes que estas sean.

Algo importante a destacar es que la metodología emplea herramientas ya utilizadas en otras disciplinas, entonces permite adaptar mecanismos para todo el proceso de investigación y de ejecución para lograr el fin que se quiere completar.

En este trabajo de investigación se propone para buscar solución en el diseño limitado del producto final que a veces es generado por el equipo de desarrollo. Muchas veces el diseño final entregado es aprobado por los Customer Success Managers (CSM) y las marcas, pero se cree que puede mejorarse en la medida de lo posible, tratando de asegurar una mejor propuesta adicional que pueda ser del agrado de todos los involucrados

Para la solución de este inconveniente, es necesario implementar las fases del Design Thinking: empatía, definición, ideación, prototipado y testeo.

Empatía

En esta fase se busca entender todas las necesidades de los involucrados, en este caso los diseñadores y los desarrolladores para empatizar, como su palabra lo indica, en las necesidades que ellos tienen y en los puntos que consideran que están involucrados en la generación del problema desarrollado.

Dentro de las herramientas utilizadas para la recopilación de información, se utilizaron las observaciones, entrevistas y los cuestionarios que fueron realizados a nivel general de esta investigación. Estos aportaron información importante que va a ser tomada en cuenta para la definición del respectivo problema.

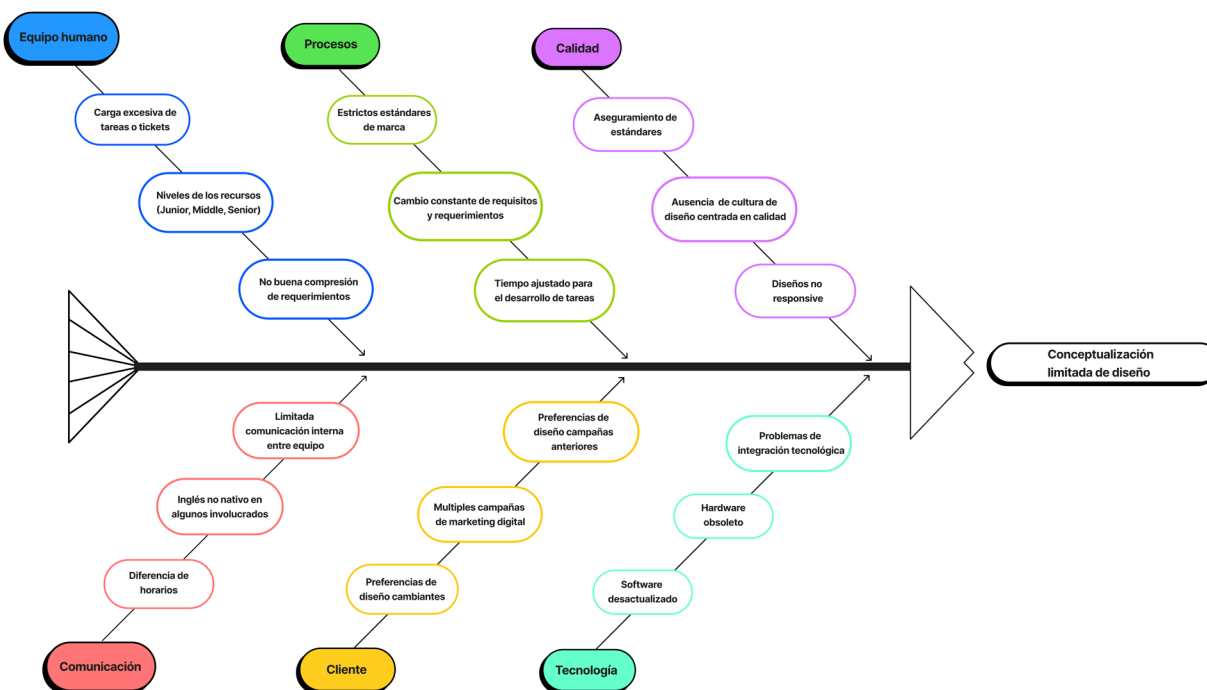
Definición

En esta etapa de debe procesar toda la información que fue generada y obtenida en la fase de empatía, además utilizar técnicas para identificar y definir los posibles problemas reales encontrados y con esto buscar el problema real. Al final se buscar procesar toda la información para responder una interrogante que debe ser solucionada.

Para esta propuesta se sugiere el uso de la herramienta diagrama Ishikawa o también conocido como diagrama Fishbone. Este diagrama, tiene un parecido visual a la estructura ósea de un pescado, donde se muestran las posibles causas de un problema en específico que se pretende resolver. El objetivo es agregar cada una de las posibles causas que podrían estar involucradas con el problema al otro extremo. Es usado para encontrar la causa raíz del problema.

En este caso como el problema es la conceptualización limitada de diseño, se incluirán dentro del diagrama todas las causas que se creen influyen en la aparición del problema. Como se puede apreciar en la Figura 22, el diagrama se construye agrupando varias categorías, donde en cada una, hay causas encontradas como posibles generadoras del problema principal.

Cada una de las causas debe ser tomadas en cuenta y valoradas ya que pueden que este muy estrechamente relacionadas con el problema a resolver.

Figura 22*Diagrama Ishikawa*

Fuente: Elaboración propia (2023).

Ideación

En esta etapa se procede con la discusión y el replanteo de todas las posibles soluciones. Esta etapa del Design Thinking busca que los involucrados generen desde su punto de vista y con información recopilada de la etapa de definición, todas las posibles soluciones que consideren necesarias, sin importar que tan extrañas estas sean.

Ahora, para realizar todo ese análisis, se necesita emplear técnicas que incentiven todo ese proceso de discusión de incorporación de ideas.

Para esa investigación se propone la metodología de Brainstorm o lluvia de ideas, la cual consiste en sesiones y reuniones entre todas las personas en este caso todo el equipo de trabajo, donde se incentive a todos a que puedan proponer sus soluciones, desde el punto de vista de cada uno.

Sesiones de 15 a 30 minutos donde todos los involucrados puedan proponer sus soluciones, ya sea utilizando medios físicos en el caso de ser una reunión física, como papeles, calcomanías, adhesivos, pizarras, o elementos digitales como algún documento compartido de diagramación en

el caso de establecer sesiones virtuales donde todos simultáneamente pueda agregar elementos dentro de un diagrama de Brainstorm.

Para desarrollar el Brainstorm, se procedió a establecer una sesión corta con algunos integrantes del equipo, además de utilizar toda la información recopilada en las anteriores etapas del Design Thinking (empatía y definición). En el apéndice se puede observar todas las ideas recopiladas en la sesión.

Prototipado

En esta etapa del Design Thinking, es donde se empiezan a analizar todas las ideas, situaciones y aspectos recolectados en todas las etapas anteriores (empatía, definición e ideación). Esto es con el fin de analizar y evaluar las posibles soluciones que mejor se adapten a los involucrados específicos dentro del proyecto y a la problemática planteada.

Se procede con crear un prototipo o modelo de esas soluciones, esto puede ser algo medible, que se pueda percibir como de manera clara y que se entienda, ya que debe ser comprendido para su implementación.

Para solucionar el diseño limitado del producto, deben analizar algunos aspectos que se han obtenido durante toda la metodología, ya que hay unos puntos específicos que sería muy importante evaluar como lo son:

- **Tiempo:** esto es un elemento indicador que se repite en varios criterios, indistintamente si es por el hecho de que hay muchas tareas o tickets asignados a producción, tareas con muchas unidades solicitadas, o existe mucho retrabajo para las revisiones. El tiempo es fundamental si se requiere realizar una propuesta de diseño más elaborada.
- **Entrenamiento:** indicador recurrente, en los criterios de colaboración de diseñadores y desarrolladores más expertos que puedan compartir conocimiento, sesiones con otros equipos dentro de la empresa y así como el estudio de las tendencias de diseño actuales. También debería tomarse en cuenta como una de las posibles soluciones.

Realizando el respectivo análisis de toda la información recopilada hasta este punto, a través de la metodología de Design Thinking, se podría proponer como una posible solución, desarrollar sesiones entre el equipo de trabajo donde se vean ejemplos prácticos de mejoramiento de solución creativa, aspectos técnicos en el uso de software para diseño, trucos y recomendaciones.

Estas sesiones pueden ser dirigidas por los diseñadores y desarrolladores más experimentados dentro del equipo, también podrían solicitar apoyo de otros expertos dentro de Accenture Costa Rica, para que puedan involucrarse en algunas discusiones de temas, siempre enfocados al mejoramiento del diseño.

Con respecto al tiempo, se propone que el Project Manager, pueda discutir este aspecto directamente con el superior jefe inmediato de los Customer Success Managers, para evaluar qué opciones existen para ajustar mejor los tiempos, o la frecuencia en que las tareas son asignadas a producción.

También podría proponerse hacer una prueba con algunas tareas específicas donde se puedan negociar lapsos de entrega un poco más extensos, con la condición de proporcionar un mejoramiento en el diseño.

Esta solución no depende del equipo de Accenture Costa Rica, pero es importante que se pueda tomar en cuenta y valorarse como una posible opción. Para que esto sea factible es necesario que las partes puedan ponerse a conversar y negociar esos espacios.

Testeo

Es la etapa final del Design Thinking, donde se pone a prueba la solución o soluciones planteadas, para ver si estas cumplen con las expectativas esperadas en la resolución del problema, y si se ajustan a todo el proceso anterior de investigación que se ha venido realizando.

Dentro del alcance de la investigación se desarrollaron los parámetros de aplicación del Design Thinking para su implementación dentro de la cuenta. La fase del testeo debe ser aplicada por el Project Manager para su implementación en una etapa posterior. También se tendría que obtener retroalimentación de los Customers Success Managers y de inclusive las marcas involucradas en las campañas.

Igualmente se pueden utilizar muchas herramientas para la recolección de toda la retroalimentación obtenida, como los cuestionarios, entrevistas y pruebas de usabilidad para valorar la relación entre el usuario final y el producto desarrollado.

REFERENCIAS

- Ábrego Rodríguez, A. y Castillo C. F. (2022). *Marketing digital e-commerce y las ventajas competitivas*. Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/230320>
- Accenture Newsroom. (2021). *Accenture Launches 360° Value Reporting Experience*. <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-launches-360-degree-value-reporting-experience.htm>
- Aceves Salmón, P. (2018). *Administración de proyectos: enfoque por competencias*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/40534>
- Albán, J. y Calero, J. (2017). El Rendimiento Académico: Aproximación necesaria a un problema pedagógico actual. *Revista Conrado*, 13(58), 213-220. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L. y Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 707-720.
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz y R. Espín, J. (2016). Manual de Procedimiento en la Empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Baena Paz, G (2017). *Metodología de la Investigación* (3th ed.).
- Barragán, R., Salman, T., Ayllón, V., Sanjinés, J., Langer, E. D., Córdova, J. y Rojas, R. (2003). Guía para la formulación y ejecución de Proyectos de Investigación. Bolivia: Offset Boliviana Ltda.

- Bercián Bonilla, D. F., Cantú Delgado, J. H., Gutiérrez Pulido, H. (2016). *Gestión de la calidad total*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10295>
- Bonnefoy, J. (2006). *Indicadores de desempeño del sector público*: CEPAL. <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Brown, T (2008). *Design Thinking*. Harvard business review.
- Brown, T (2009). *Change by Design, Revised and Updated – How Design Thinking Transforms Organizations and Inspire Innovation* (M. García, Trans.)
- Campos y Covarrubias, G., Lule Martínez, N. E. (2012). La observación, un método de estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7(13), enero-junio, 45-60.
- Cañete, P (2008). *Key Performance Indicators – KPI (Indicadores Clave de Desempeño)*.
- Carol, M (1987). *Diseño Barcelona*. Ediciones de l'Eixample.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- Comité de Proyecto ISO/PC 236, ISO 21500:2012
- Daft, R. (2018). *Fundamentos de Administración*.
- Design Council UK (2005). *The Design Process*. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
- Gido, J. y Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5th ed.) Cengage Learning. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/93220>

Habyb, N y Selma, Y (2017). *Marketing Digital*.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=que+es+marketing+digital&ots=KInGNp03q0&sig=GLUprvRLOscMyw4DiBHN8gDnPFY#v=onepage&q&f=false>

Hernandez, O (2017). *Revisión bibliográfica ISO: 21500 y PMI PMBOK®, diferencias y similitudes*.

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A (2017). *Fundamentos de Investigación* (1st ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ibarra Mayorga, M. F. (2009). ISO 10006. El Cid Editor | apuntes.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/28336?page=1>

International Organization of Standardization. <https://www.iso.org/what-we-do.html>

International Organization of Standardization. ISO 10006:2003(es) Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-2:v1:es>

International Organization of Standardization. ISO 10006:2017(en) Quality management — Guidelines for quality management in projects.
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:en>

International Organization of Standardization. ISO 21500:2021(en) Project, programme and portfolio management — Context and concepts.
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>

INTECO. ISO 10006:2017(en) Quality management — Guidelines for quality management in projects. <https://inteco.isolutions.iso.org/obp/ui/#iso:std:70376:en>

INTECO. ISO 21500:2021(en). Project, programme and portfolio management — Context and concepts. <https://inteco.isolutions.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>

International Software Testing Qualifications Board (2018). Programa de Estudios de Probador Certificado de Nivel Básico

Kotler, P. et al. (2017). *Fundamentos de marketing* (13th ed.). Pearson Educación.

Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51837?page=35>

Ley No. 4573 de 2001. Para reprimir y sancionar los delitos informáticos de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Ley No. 6683 de 1982. Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos. Octubre 14 de 1982.

Ley No. 8148 de 2001. Adición de los artículos 196 BIS, 217 BIS y 229 BIS al Código Penal, Ley No. 4573 para reprimir y sancionar los delitos informáticos. Octubre 24 de 2001. La Gaceta No. 216.

Ley No. 8968 de 2011. Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales. Julio 7 de 2011. La Gaceta No. 170.

Lindberg, T., Gumienny, R., Jobst, B., Meinel, C. (2010). Is There a Need for a Design Thinking Process? En: *Proceedings of Design Thinking Research Symposium 8*.

Membeila, M y Pedreira, N. (2019). *Herramientas de Marketing Digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión*. Universidade da Coruña.

Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores?. *Inegi. Revista de información y análisis*, 19. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23935w/PSM_U4_R2.pdf

Mueller-Roterberg, C (2018). *Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking.*

https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking

Munari, B (2010). *¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual* (1st ed.).

Orero-Blat, M. Rey Martí, A. & Palacios Marqués, D. (2021). *Un enfoque práctico del marketing estratégico, operativo y digital.* Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

<https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/219019>

Pérez, J., Gallegos, J., Zapata, S., Ccama, D., Choque, R. (2020). Design Thinking en la Planificación de Pruebas de Software. *Revista Innovación y Software, 1(2).*

Pérez, J., Merino, M. (2009). *Fluctuación - Qué es, definición, tipos y en la física.*

<https://definicion.de/fluctuacion/>

Plattner, H., Meinel, C., Weinberg, U. (2009). *Design-Thinking, mi-Wirtschaftsbuch, München*

Project Management Institute. *Guía del PMBOK® y el Estándar para la Dirección de Proyectos* (7th ed.).

Regueira, M. (2004). Variable, su clasificación y escala de medición. *Oral Año, 5(15), 220-223.*

<http://www.cmd.buap.mx/oral/14%20Año%2005%20::%20Numero%2015/03%20Variable,%20su%20clasificacion%20y%20escala%20de%20medicion.pdf>

Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XV(2), 133-154.*

Rodríguez, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico.* Pirámide.

Rodgers, S y Thorson, E (2017). *Digital Advertising Theory and Research*

Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social. Teoría y praxis*. Plaza y Valdés.

Sánchez, E., Inzunza, S. (2019). *Probabilidad y estadística 1* (2th ed.). Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/121280?page=18>.

Shum, Y. (2019). *Marketing digital. Navegando en aguas digitales* (2th ed.). Ediciones de la U.
<https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/127095>

Silva, L. (2022). *Marketing digital vs. marketing tradicional: diferencias y ventajas*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-digital-vs-marketing-tradicional>

Solé Moro, M y Campo Fernández, Jordi. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce* (1st ed.). ESIC.

Spradley, J.P. (1980). *Participant Observation*. Rinehart & Winston.

Steinbeck, R. (2011). El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia
creatividad en la distancia. *Comunicar*, XIX(37), 27-35. <https://doi.org/10.3916/C37-2011-02-02>

Suarez, T. (2018). Evolución del marketing 1,0 a 4,0. *Revista de marketing aplicado*.

Trejo Sánchez, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. Editorial Parmenia, Universidad La Salle México.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/183470?page=40>.

University of Southern California (May 30, 2023). *Research Guides. Organizing Your Social Sciences Research Paper*. <https://libguides.usc.edu/writingguide/tertiarysources>

Westreicher, G. (2020). Dato. *Economipedia.com*.
<https://economipedia.com/definiciones/dato.html>

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta

Nombre del proyecto

Propuesta de mejora en la gestión operativa para la empresa Accenture Costa Rica referente a cuentas de marketing digital a partir de la implementación de Design Thinking y las prácticas de Project Management Institute (PMI).

Objetivo

La elaboración de esta encuesta se realiza con el fin de tener una visión del conocimiento general de temas que están involucrados en la realización de esta propuesta con el fin de tener una visión general del equipo de trabajo involucrado en la cuenta donde se va a realizar el respectivo estudio. Esta encuesta será anónima y las respuestas serán manejadas con la debida confidencialidad.

Preguntas

1. Seleccione su rango de edad:

- De 18 a 30
- De 30 a 50
- Mayor de 50

2. Seleccione su género

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. ¿Qué tan familiarizado está con los procesos operativos de su cuenta?

- Nada familiarizado
- Poco familiarizado
- A veces familiarizado
- Algo familiarizado
- Totalmente familiarizado

4. ¿Qué tan claras y entendibles son las tareas enviadas por parte del cliente?

- Nada claras
- Poco claras
- A veces claras
- Algo claras
- Totalmente claras

5. ¿Si alguna tarea no se entiende o no es clara sabe que procedimiento seguir?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

6. ¿Qué tan claras son las responsabilidades que le corresponden asumir a usted durante su jornada laboral?

- Nada claras
- Poco claras
- A veces claras
- Algo claras
- Totalmente claras

7. ¿Qué tan buena es la comunicación del Project Manager con respecto a sus responsabilidades diarias?

- Nada buena
- Poco buena
- A veces buena
- Algo buena
- Totalmente buena

8. ¿Conoce el tiempo que dispone para terminar las tareas que tiene asignadas?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

9. ¿Existe una comunicación clara del cliente con respecto a los requerimientos de las tareas que está trabajando?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. ¿Conoce qué son los Criterios Claves de Rendimiento (KPI) y sabe cuáles son utilizados en la cuenta que trabaja?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

11. ¿Qué tan familiarizado se encuentra con los procedimientos que buscan la reducción de errores en los procesos productivos?

- Nada familiarizado
- Poco familiarizado
- Moderadamente familiarizado
- Algo familiarizado
- Totalmente familiarizado

12. ¿Sabe cuál es el proceso de Unit testing?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

13. ¿Sabe que es First Time Quality?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

14. ¿Conoce qué es el Project Management Institute (PMI)?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

15. ¿Considera que la correcta implementación de procesos está relacionada con el éxito de un proyecto y en la satisfacción del cliente?

-Nunca

-Casi nunca

-A veces

-Casi siempre

-Siempre

16. ¿Qué tan familiarizado se encuentra con la metodología de Design Thinking y sabe para qué se utiliza?

-Nada familiarizado

-Poco familiarizado

-Moderadamente familiarizado

-Algo familiarizado

-Totalmente familiarizado

17. ¿Ha participado o colaborado en proyectos que hayan implementado prácticas del Design Thinking?

-Sí

-No

-No estoy seguro

Apéndice 2. Encuesta a los directores de proyecto

Nombre del proyecto

Propuesta de mejora en la gestión operativa para la empresa Accenture Costa Rica referente a cuentas de marketing digital a partir de la implementación de Design Thinking y las prácticas de Project Management Institute (PMI)

Objetivo

La elaboración de esta encuesta se desarrolla con el fin de evaluar el conocimiento que poseen los directores de proyecto de Accenture Costa Rica, con respecto a los dominios de desempeño de la Guía del PMBOK® (7th ed), esto con el fin de tener una visión general del nivel de conocimiento y medir la maduración de muchos de los criterios de la guía dentro del personal que se encarga de administrar proyectos de marketing digital.

Preguntas

1. ¿Conoce que es el PMI y su Guía del PMBOK® (7th ed)?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

2. ¿Ha escuchado hablar de los dominios de desempeño de la Guía del PMBOK® (7th ed)?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

3. ¿Con que frecuencia realiza usted reuniones con los interesados del proyecto, donde se generen interacciones entre ellos, que les permitan conocer el rol que cumple cada uno dentro del proyecto?

Nunca

-Casi nunca (una vez cada seis meses)

-A veces (una vez cada 3 meses)

-Casi siempre (una vez al mes)

-Siempre (una vez por semana)

4. ¿Qué tan seguido se generan espacios dentro de su equipo de trabajo, donde los integrantes puedan contar con la libertad de discutir a fondo los temas relacionados al proyecto, temas personales como el crecimiento profesional y cualquier otro que sea de interés para ellos?

-Nunca

-Casi nunca (una vez cada seis meses)

-A veces (una vez cada 3 meses)

-Casi siempre (una vez al mes)

-Siempre (una vez por semana)

5. ¿Qué tipo de liderazgo y dirección emplea usted dentro de sus proyectos?

-Centralizado.

-Descentralizado.

6. ¿Cuáles de los siguientes valores considera usted que son importantes en la cultura del equipo de trabajo?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

-Transparencia

-Integridad

-Respeto

-Coraje

-Disciplina

-Apoyo

-Discurso positivo

-Celebración del éxito

7. ¿Qué características cree usted que definen a un equipo de proyecto como de alto rendimiento?
(Seleccione las opciones que considere necesarias)

- Adaptabilidad
- Colaboración
- Empoderamiento
- Confianza
- Comunicación abierta
- Reconocimiento
- Entendimiento compartido
- Resiliencia

8. ¿Qué tan comprometido está su equipo, con respecto a entregar retroalimentación, para mejorar cuando sea necesario hacer rendición de cuentas?

- Nada comprometido
- Poco comprometido
- Algo comprometido
- Bastante comprometido
- Totalmente comprometido

9. ¿Cuáles son los procedimientos que emplea en el equipo, para la gestión de conflictos en el ámbito de presupuesto, alcance, cronograma y la calidad del proyecto?

10. ¿Cuáles de las siguientes variables, cree que influyen en los estilos de liderazgo que se utilizan para satisfacer las necesidades del proyecto, el entorno y los interesados?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

- Estructuras de gobernanza de la organización
- Equipos de proyectos distribuidos
- Experiencia con el tipo de proyecto
- Madurez de los miembros del equipo de proyecto

11. ¿Cómo es la cadencia de entrega que se maneja dentro de su proyecto?

- Entrega única
- Entrega múltiple
- Entrega periódica

12. ¿Qué tipo de enfoque de desarrollo utiliza su proyecto?

- Predictivo
- Adaptativo
- Híbrido

13. ¿Cuáles de los siguientes criterios, considera usted que son importantes; para poder decidir qué tipo de enfoque de desarrollo utilizar en su proyecto?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

- Riesgo
- Interesados
- Cadencia de entrega
- Calidad
- Financiamiento
- Tamaño y ubicación del equipo
- Operatividad

14. ¿Podría explicar cuál es el enfoque y el ciclo de vida de su proyecto?

15. ¿Cuáles de las siguientes variables, cree usted que están relacionadas con la forma en que se lleva a cabo, una planificación dentro de un proyecto?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

- Enfoque de desarrollo
- Entregables
- Requisitos organizacionales
- Condiciones del mercado
- Restricciones legales o regulatorias

16. ¿A lo hora de establecer un proceso de planificación en la comunicación de información, dentro de su equipo que aspectos tomaría en cuenta para definirla?

-Información libre para todos los involucrados

-Información enfocada solamente para cada uno de los roles o interesados

17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera usted que influyen en los cambios a lo largo de la planificación del proyecto?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

-Un evento o riesgo

-Cambio en el entorno del proyecto

-Compresión más profunda de los requisitos de los clientes

-Solicitudes específicas de los clientes

18. ¿Considera que la planificación del proyecto, está muy relacionada con la definición de las métricas a implementar?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

19. ¿Cuáles de los siguientes métodos para la optimización de procesos a implementado en sus proyectos?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

-Métodos de producción Lean

-Retrospectivas o lecciones aprendidas

-Método de la siguiente inversión

-No reconozco ninguno

20. ¿Cómo considera que debería manejarse dentro del equipo de trabajo, el criterio de generar valor versus la salud y la satisfacción del equipo de trabajo?

-Siempre debería existir un compromiso total del equipo de trabajo, aunque esto signifique hacer un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos.

-Establecer una planificación más adecuada para que exista un equilibrio entre el compromiso con el proyecto y los espacios personales del equipo de trabajo.

-Definir una planificación que se adapte, en el sentido de que muchas veces las cosas no salen como lo planeado, entonces va a existir la necesidad de realizar algún sacrificio que deberá tomar el equipo de trabajo en consideración, para cumplir los objetivos del proyecto.

21. ¿En un proyecto adaptativo, en donde es posible que exista la solicitud de desarrollar más tareas de las que se están cubriendo, que debería usted analizar como director de proyecto?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

-Definir una conversación directa con el cliente, para generar nuevas expectativas que implique un ajuste del alcance del proyecto.

-Solicitar al cliente una priorización de las tareas más urgentes para darle énfasis a éstas.

-Continuar desarrollando tareas y tratar de completar todas las que el equipo pueda finalizar.

22. ¿Con respecto al aprendizaje que se genera a lo largo del proyecto, con relación a la gestión del conocimiento, conoce la diferencia entre conocimiento tácito y explícito?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

23. ¿Cuál de las siguientes opciones definiría para usted la entrega de valor dentro de un proyecto?

-El desarrollo de un producto o servicio que venga a resolver un problema planteado.

-Completar todas las tareas del proyecto en los plazos definidos.

-La entrega de valor se centra únicamente en los aspectos relacionados al presupuesto asignado al proyecto

24. ¿Considera que la entrega de valor está relacionada con la calidad del producto?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

25. ¿Conoce la diferencia entre medición, métrica e indicador?

-Sí

-No

-No estoy Seguro/a

26. ¿Qué características deben seguir las métricas efectivas dentro de un proyecto?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

-Específica

-Subjetiva

-Significativa

-Medible

-Alcanzable

-Relevante

-Eficiente

-Oportuna

27. ¿Cuáles de los siguientes conceptos están relacionados a los peligros asociados a las mediciones dentro de un proyecto?

(Seleccione las opciones que considere necesarias)

-Requisitos organizacionales

-Métrica de vanidad

-Sesgo de confirmación

-Efecto Hawthorne

-Correlación versus causalidad

-Enfoque de desarrollo

-Desmoralización

28. ¿En su equipo se ha definido algún plan de acción cuando una métrica arroja un rendimiento negativo?

-Sí

-No

-No estoy seguro/a

29. ¿Cuál de las siguientes opciones responden positivamente hacia la incertidumbre que pueda presentar un proyecto?

-Cultivar la resiliencia dentro del equipo de trabajo y en los procesos.

-Mejorar un aspecto de desempeño del producto o proyecto.

-Definir una estimación acertada en la realización de una tarea o proyecto.

-Evaluar el desempeño en comparación a la planificación.

30. ¿Qué tan preparado se encuentra su proyecto para responder ante las amenazas que se puedan generar a través de la incertidumbre y las ambigüedades?

-Nada preparado

-Poco preparado

-Algo preparado

-Bastante preparado

-Totalmente preparado

Apéndice 3. Matriz para análisis de resultados de la encuesta a directores de proyectos

	Director de proyecto #1				Director de proyecto #2				Director de proyecto #3				Director de proyecto #4				Director de proyecto #5			
	A	M	B	N/A	A	M	B	N/A	A	M	B	N/A	A	M	B	N/A	A	M	B	N/A
General																				
PMBOK® y dominios de desempeño																				
Dominio de desempeño de los Interesados																				
Involucramiento de Interesados																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño del equipo																				
Dirección y liderazgo del equipo de proyecto																				
Cultura del equipo de proyecto																				
Equipos de proyecto de alto rendimiento																				
Habilidades de liderazgo																				
Adaptación estilos de liderazgo																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida																				
Relación entre cadencia, desarrollo y ciclo de vida																				
Cadencia de entrega																				
Enfoques de desarrollo																				
Consideraciones para seleccionar un enfoque de desarrollo																				
Ciclo de vida y definiciones de fase																				
Alineación de cadencia de entrega, enfoque de desarrollo y ciclo de vida																				
Medición de resultados																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño de la planificación																				
Descripción general de la planificación																				
Variables para la planificación																				
Composición y estructura del equipo de proyecto																				
Comunicación																				
Recursos físicos																				
Adquisición																				
Cambios																				
Métricas																				
Alineación																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño del trabajo del proyecto																				
Procesos del proyecto																				
Equilibrio de las restricciones de la competencia																				
Conservación del enfoque del equipo de proyecto																				
Comunicaciones e involucramiento en el proyecto																				
Gestión de recursos físicos																				
Trabajo con adquisiciones																				
Monitoreo de nuevos trabajos y cambios																				
Aprendizaje a lo largo del proyecto																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño de la entrega																				
Entrega de valor																				
Entregables																				
Calidad																				
Resultado subóptimos																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño de la medición																				
Establecimiento de medidas efectivas																				
Qué medir																				
Peligros en la mediciones																				
Resolución de problemas de desempeño																				
Crecimiento y mejora																				
Verificación de resultados																				
Dominio de desempeño de la incertidumbre																				
Incertidumbre general																				
Ambigüedad																				
Complejidad																				
Volatilidad																				
Riesgo																				
Verificación de resultados																				

Observaciones

Conocimiento y madurez alta **A**
 Conocimiento y madurez media **M**
 Conocimiento y madurez bajo o nulo **B**
 No aplica **N/A**

Apéndice 4. Entrevista

Nombre del proyecto

Propuesta de mejora en la gestión operativa para la empresa Accenture Costa Rica referente a cuentas de marketing digital a partir de la implementación de Design Thinking y las prácticas de Project Management Institute (PMI).

Objetivo

La realización de esta entrevista se realiza con el fin de tener una visión del conocimiento general de temas variados implementados en esta propuesta. La entrevista va dirigida al Project Manager de la cuenta. Las respuestas serán manejadas con la debida confidencialidad.

Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa y cuánto tiempo se desempeña como director de proyectos?

Llevo 12 años y 2 meses. Como director de proyectos llevo 3 años.

2. ¿Está familiarizado con los conceptos de Marketing Digital, Project Manager Institute y el Design Thinking?

Si, tengo conocimiento de los tres conceptos ya que he trabajado en varios proyectos donde se ha implementado. Aquí en Accenture, seguidamente colaboro con otros proyectos que requieren de ayuda donde son implementados.

3. ¿Ha participado o colaborado en proyectos que hayan implementado las prácticas del PMI o Design Thinking? ¿Qué puede mencionar de esa experiencia?

Si, por lo menos en AB se aplicó el Design Thinking hace 1 año para ver las fallas más recurrentes de los Customer Success Manager (CSM)) a la hora de definir tareas, recopilar los requerimientos. Se procedió a reunir a todo el equipo de trabajo para definir de acuerdo con lo que cada uno consideraba que era lo que dificultaba para la elaboración de tareas, todo se definió en un documento donde luego se categorizo en cuales eran los errores más recurrentes para comunicarlo al cliente.

Con otro proyecto Lean participe en sesiones de cómo desarrollar el proceso para crear una herramienta para generar banners en html5 y para el proceso usamos el Design Thinking para definir ideas para el desarrollo de este tomando en cuenta las opiniones de los otros compañeros.

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales entregables trabajados en su proyecto?

Si, los principales serían estáticos y edición de CMS o edición de Landing Pages, son lo que tienen más volumen en nuestra carga de trabajo.

5. ¿Qué criterios tomaría en cuenta para definir la complejidad de desarrollo de un entregable?

Eso depende del producto, por ejemplo, pero lo más importante es el criterio del experto, ya que son los encargados de definir la complejidad de una tarea, ellos pueden generar el criterio que se puede documentar luego y manejar como un historial. Cuando se generan los documentos siempre es necesario que se esté validando por un experto en el tema.

Con respecto a las tareas, claramente la cantidad de unidades puede hacer que una sea más compleja que otra. Por experiencia cuando hay muchas unidades, en varios idiomas, marcas, con características específicas para cada una, esto puede hacer que una tarea se vuelva mucho más compleja, sumado a un ajustado “due date” que también es un punto importante para evaluar.

6. ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para definir la urgencia de las tareas?

En varios proyectos lo primero, la fecha de entrega al cliente, ese es la primera característica que se debe resaltar, a partir de ahí se le asigna una prioridad. Otros factores puede ser la complejidad, de acuerdo con el tiempo establecido, si es un cambio corto se puede definir una prioridad para sacar ese cambio. También está la solicitud expresada por el cliente cuando una tarea la necesita con urgencia.

7. ¿Por qué cree que en el proyecto hay una fluctuación o variabilidad de la cantidad de tareas que se realizan mes a mes?

Eso depende del cliente, en el caso del nuestro es de acuerdo con temporadas ya que se encarga de negocio de turismo, viajes, hoteles, que es donde hay muchas más ofertas entonces hay un mayor flujo de trabajo.

8. ¿La fluctuación de las tareas le dificulta realizar una mejor planeación en su proyecto?

Sí, claro hay que organizar muy bien la parte operativa, aplicando ciertas medidas de contingencia como por ejemplo el manejo de las vacaciones que no se puede dejar salir a varios de acuerdo con temporadas altas que se tenga, que siempre debe haber un número de recursos de contingencia que puedan hacer trabajo de diseño y desarrollo. También se trata de avisar, de que no se autorizan vacaciones, permisos por ciertos meses ya que por la carga de trabajo.

Siempre hay métodos de contingencia. Algo que sí es cierto e importante mencionar es que las temporadas altas van a afectar en importante medida la calidad del proyecto porque no hay tanto cuidado al detalle, hay menos tiempo para las tareas.

9. ¿Qué métricas o indicadores considera importantes para evaluar el éxito de su proyecto?

Utilizando las dos básicas que son las que más interés generan al cliente: First Time Quality (FTQ), y On Time Delivery (OTD) las cuales son las más importantes para nuestro cliente.

10. ¿Qué tipo de tareas cree usted son las que más errores presentan en la etapa de desarrollo?

En tareas claramente las unidades que más tenemos en producción que son los ads estáticos.

A nivel de proyectos el error más recurrente es la comunicación con el cliente. Es importante que los diseñadores y developers tengan una comunicación directa con el cliente. Generar un canal de comunicación directa entre nuestros expertos con los del cliente siempre es el mejor rumbo. Es importante generar el “ownership” de cada tarea al

cada miembro del equipo de trabajo para que así exista ese vínculo y dar un mejor seguimiento y trato al cliente.

Los tipos de errores más comunes son referentes al cumplimiento de los requerimientos y el contenido.

La expectativa de cliente es lo más complicado de ajustar. Esto me lo ha indicado la experiencia laboral ya que no se puede asumir nada, tenemos que ir punto por punto, como ellos espera que necesiten los productos.

11. ¿Existen procesos para la reducción de errores en el desarrollo de tareas de su proyecto?
¿Si los hay cuáles serían?

Si, reuniones periódicas referente a bugs reportados, donde se estudien los bugs y puedan ser revisados con los involucrados

Recibir retroalimentación con respecto a comentarios dados por el cliente.

12. ¿Cómo cree que el enfoque de Design Thinking puede mejorar la propuesta final de diseño en los entregables?

Eso depende del proyecto si es una campaña muy extensa mientras que haya espacio para crear cosas como más adaptativas si funciona, como por ejemplos páginas web con propuesta creativa, “ads”, cualquier entregable.

No usaría Design Thinking para todo eso sí, ya que es un proceso muy abierto que depende a las circunstancias puede que no se llegara aterrizar nunca, lo reservaría a oportunidades donde se puede ser creativo en la mayoría de los procesos.

El Design Thinking es un proceso que requiere tiempo de ejecución por lo mismo lo usaría donde se pudiera aplicar.

Apéndice 5. Observación

Nombre del proyecto

Propuesta de mejora en la gestión operativa para la empresa Accenture Costa Rica referente a cuentas de marketing digital a partir de la implementación de Design Thinking y las prácticas de Project Management Institute (PMI).

Objetivo

Con la observación se pretende analizar el flujo de trabajo de proyecto, con el fin de estudiar los procesos en los que están involucrados los actores para poder entender la estructura de este y conocer las principales responsabilidades y funciones de cada uno. Para realizar este estudio de observación se establecerá una reunión virtual con un representante de cada uno de los “capability” que están en el proyecto, para así recolectar la información necesaria para establecer el desarrollo de esta propuesta.

En las reuniones se estudiará y observará como es que se ejecutan las tareas por parte del equipo para identificar en que punto de la distribución de procesos del proyecto se podrían encontrar mejoras de acuerdo con los problemas planteados dentro de la propuesta, para así poder generar procesos adicionales o realizar alguna sugerencia de modificación dentro de los ya identificados.

Estas reuniones se desarrollarán a través de la plataforma de Microsoft Teams y se tomarán anotaciones importantes a través de Microsoft Office, para que todas las anotaciones y observaciones sirvan de apoyo para el desarrollo de esta propuesta.

Esta tarea de observación es parte fundamental para determinar como la cuenta maneja sus procesos de ejecución de proyecto y así identificar en que puntos se pueden implementar mejoras en los que ya son existentes. Dentro de este proceso de observación, la información recopilada será manejada con la debida confidencialidad.

Observación #1**Registros****Fecha:** 29/Agosto/2023**Personal:** Diseñadora**Herramienta:** Microsoft Teams/Microsoft Office**Duración:** 30m**Notas importantes:**

El diseñador al empezar su día laboral tiene algunas tareas asignadas para empezar a desarrollarlas, además conoce las tareas que tiene que entregar durante el día.

Las tareas son asignadas por parte del Project Manager a través del software JIRA.

Revisa la tarea asignada y comprueba que tenga todo lo necesario para empezar a trabajar con ella, en el caso que no haya algo claro, se comunica inmediatamente con el Project Manager para informar que hace falta algo, para que puedan solicitarlo al Customer Success Manager (CSM) inmediatamente.

Las prioridades ya están definidas por parte del PM nada más tienen que seguir esta prioridad que ya está definida a través del “Tasklist” que se entrega todos los días al equipo de trabajo.

Una vez que tiene todo para trabajar la tarea, empiezan a diseñar, a través de Photoshop o Figma de acuerdo con el requerimiento, assets, etc.

Cada unidad desarrollada requiere un tiempo para completarse, ya que las solicitudes son muy variadas de acuerdo con el tipo de unidad que requieren, así como la cantidad.

Si hay algo que no está claro, se pregunta al Creative Lead (CL) o Project Manager (PM) para que ayuden a interpretar lo que no está sencillo de entender.

Cuando se termina una tarea se contacta al (CL) para que le pegue una “ojeada” y ver si hay algunas recomendaciones del diseño de las unidades. Si hay recomendaciones se realizan y si no se está lista para revisión.

Se suben los archivos al sharepoint compartido y se agregan las respectivas notas dentro de la tarea de JIRA.

La tarea es asignada al departamento Quality Assurance (QA) para su respectiva revisión.

Si la tarea está aprobada por ellos entonces queda concluida.

Preguntas realizadas:

1. ¿Las tareas una vez entregadas por QA a los CSM pueden llegar y volver a diseño?

Sí, las tareas pueden regresar ya que dentro de todo el proceso pueden presentarse muchos cambios como lo pueden ser: textos, imágenes, tipos de fuentes, etc.

2. ¿Si regresan estas tareas siguen el mismo proceso anteriormente mostrado?

Si se desarrollan, se pasan a una pre-revisión con el CL si es un cambio muy importante en diseño y una vez que está listo de nuevo a QA para que se realice la respectiva revisión.

3. ¿Si QA encuentra errores suyos en las tareas los cambios se realizan inmediatamente?

Si no hay alguna tarea que sea más urgente si, sino se termina la urgente y se procede con las correcciones reportadas.

Observación #2**Registros**

Persona: Desarrollador

Herramienta: Microsoft Teams/Microsoft Office

Duración: 30m

Notas importantes:

Realiza una revisión de las tareas por completar durante el día las cuales esas son revisadas para ver si todo está completo para producirlas y desarrollarlas. Si hay algo que hace falta se contacta al Project Manager (PM) para revisarla y así luego contactar al Customer Success Manager (CSM).

Las tareas son asignadas y deben ser desarrolladas de acuerdo con un nivel de prioridad que es dado por el PM.

La mayoría de las tareas son mantenimientos que se realizan a los múltiples sitios que tiene el cliente, cambiando contenidos y editando algunos “specs” que sean “customs” de acuerdo con terminadas solicitudes.

Se utiliza CMS Umbrago y Flex para trabajar las páginas que necesitan actualizaciones.

Una vez que la tarea esta lista y completa se asigna a Quality Assurance (QA) para que ellos hagan la respectiva revisión, si está bien entonces la tarea queda aprobada, sino se procede con los cambios reportados por ellos para corregir la tarea.

Preguntas realizadas:

1. ¿Hay tareas que pueden ser muy grandes, de muchos cambios y contenidos?

Sí claro, depende mucho de cada tarea, haya tareas muy sencillas como de cambiar un párrafo, o una imagen, así como muchas más complejas como desarrollar una página web de cero, que implica el agregar todos los módulos y contenidos.

Observación #3

Registros

Analista de Calidad

Herramienta: Microsoft Teams/Microsoft Office

Duración: 30m

Notas importantes:

Reciben todas las tareas para su revisión que son asignadas por los webs developpers y diseñadores.

La prioridad de revisión es definida por la urgencia de la tarea de acuerdo lo que haya dicho el Project Manager (PM) y el Due date definido en la tarea.

Quality Assurance (QA) revisa cada una de las tareas, evaluando los requerimientos ahí anotados y los “assets” presentados por los Customer Success Managers (CSM). Se realiza una revisión del entregable producido por el web Developer o Designer, evaluando y comparando los requerimientos solicitados, pero también tomando en cuenta algunos estándares definidos que contienen características de las unidades. Ejemplo si el CSM solicito un ad estático, de tal tamaño, algunos de estos productos ya tienen definidas características o estándares definidos por la marca y cliente que tiene que evaluarse también.

En QA evalúa esos estándares revisando guías de estilos y libros de marca ya definidos.

Si algo no se cumple de acuerdo con esos criterios el QA rechaza la tarea con las anotaciones necesarias para que se proceda con su corrección y es asignado inmediatamente a la persona que cometió ese error. Ese error es reportado en el JIRA donde se le da una clasificación de tipo como puede ser: “bug por copy”, “bug por requerimiento”, “bug por estándar”, etc.

Cuando una tarea esta buena o se le realizo una revisión adicional del bug reportado es asignado directamente al CSM.

Preguntas realizadas:

1. ¿Cuándo reporta un “bug” al diseñador o desarrollador, el mismo arregla o puede corregir otro?

Sí eso depende de la disponibilidad de la persona o la urgencia de una tarea, pero perfectamente otro diseñador o desarrollador diferente puede corregir el bug.

2. ¿Es común que encuentre muchos bugs en las tareas?

Depende mucho, hay algunos compañeros que tienen como más recurrencia a errores que otros, unos tienen y son más conscientes del cuidado.

3. ¿Si ustedes comenten algún error al omitir requerimientos y llega a los clientes, ese “miss” como lo reportan?

Cuando sucede eso el cliente reporta el “miss” al PM y este lo incluye en un reporte mensual, nos indica específicamente en que se falló para que tengamos más cuidado para la próxima vez.

4. ¿Cómo hacen ustedes para evitar que se les vayan “misses”?

Con mucho cuidado, y si hay alguna duda preguntamos a un compañero de QA que es el que tiene más experiencia en la cuenta para que así nos ayude si hay algo que no está claro. QA no debe asumir cosas porque esto puede provocar incurrir en errores.

Apéndice 6. Procedimiento para la creación de un formato estandarizado para las tareas externas

Introducción

Este procedimiento tiene el fin de definir la forma y los pasos que debe seguir el Customer Success Manager (CSM) para crear las tareas que son enviadas al equipo de Accenture Costa Rica. Esto para establecer de una manera estandarizada y ordenada el procedimiento de cómo incluir toda la información necesaria para el desarrollo de tareas, que permita obtener o recopilar todo de una manera más ágil y entendible, incluidos todos los requerimientos que son necesarios evaluar para completar una tarea.

Este procedimiento va dirigido a el Customer Success Manager (CSM), el cual es el encargado de generar las tareas que son desarrolladas por el equipo de trabajo en Accenture.

Propósito

Ordenar la manera en que el equipo de trabajo de Accenture Costa Rica recibe las solicitudes de las tareas, con todas sus indicaciones y especificaciones necesarias para que puedan ser realizarlas, así como sus indicaciones, requerimientos, características del producto requerido, explicaciones y aclaraciones.

Objetivo

Estandarizar la forma en que son presentadas las tareas por parte del cliente para su respectivo desarrollo.

Alcance

Este procedimiento es de carácter institucional para Accenture Costa Rica y sus “partners”, el cual comprende la propuesta de proporcionar una guía adecuada de cómo crear las tareas para que estas tengan un formato más comprensible para la interpretación de requerimientos.

Términos y definiciones

A continuación, se mencionarán algunos términos importantes que están relacionados con la ejecución de este procedimiento:

- **Assets path:** URL del servidor donde están alojados los “assets” para crear la tarea. Este es proveído por el CSM, generalmente se utiliza Sharepoint para alojar los assets.
- **Customer Success Manager (CSM):** un Customer Success Manager guía a la marca o “partner” a través de todo el proceso que implica definir una campaña de marketing digital. Desde comprender las necesidades y el alcance que la campaña tendrá, así como brindar asistencia de que productos se adaptan a las necesidades que tenga. EL CSM establece una relación directa con las marcas y les ofrecen propuestas de valor oportunas. Esto les ayuda a crecer y alcanzar sus objetivos, al tiempo que refuerza su relación con la empresa. El CSM se le nombrará cliente desde el punto de vista de Accenture Costa Rica, porque trabaja para la empresa a la cual Accenture brinda los servicios de producción digital en la construcción de productos de marketing digital.
- **Descripción:** descripción detallada de las indicaciones, requerimientos y estándares que se requieren para completar la tarea.
- **Due date:** fecha establecida para que el equipo de desarrollo o diseño entregue la tarea completa. Cada vez que se entrega una tarea y se requiere realizar algún cambio en los requerimientos, el due date es cambiado por el CSM.
- **IO number:** número o código que identifica una campaña de marketing digital.
- **Live date:** fecha establecida para el lanzamiento en vivo de una campaña.
- **Partner:** socio comercial (empresas, hoteles, destinos turísticos, marcas, renta cars, aerolíneas) que se establece a través de la relación con la empresa de turismo que se encarga de brindar oportunidades de marketing digital y de Accenture Costa Rica encargado de desarrollar la producción digital de los productos asociados al marketing digital.
- **Plantilla:** documento estructurado o modelo que se puede utilizar como una guía para recopilar toda la información necesaria, además de los requerimientos que requiere la elaboración de una tarea con el fin de agilizar y organizar todo en un solo documento y que sea de fácil consulta.
- **Point of Sale (POS):** lugar o punto donde va dirigida la campaña, va asociado al lenguaje en que se debe desarrollar cada producto.

- Project Manager (PM): es el director de proyecto encargado de toda la administración, ejecución, fiscalización de los proyectos que tenga a cargo. Es parte de Accenture Costa Rica
- Screenshot: captura de pantalla de alguna imagen, anuncio de referencia o algo importante que se pueda adjuntar que sirva de referencia o apoyo para definir algún requerimiento.
- Ticket: número de ticket, va a ser el mismo número de “ticket” creado en JIRA.
- Tipo de campaña: el tipo de campaña que comprende la tarea, puede ser de actividades, aerolíneas, automóviles, cruceros, destinos, hoteles, etc.
- Tipo de solicitud: el tipo de producto que se necesita desarrollar, Landing pages, anuncios con todas sus diferentes categorías y características.
- URL Ticket: URL del ticket asociado, es el mismo url generado cuando se crea el “ticket” en JIRA.
- Zona: lugar en donde es solicitada una campaña, puede ser US (incluye Estados Unidos, America Latina, Caribe), EMEA (Europa, Medio Oriente, África), APAC (Asia, Región Pacífica)

Responsables

- Customer Success Manager (CSM)

Documentos asociados

- Plantilla para la solicitud de tareas externas

Entradas y Salidas (SIPOC)

A continuación, se muestran los elementos que están involucrados como entradas y salidas en este procedimiento:

Proveedores	Entradas	Procedimiento	Salidas	Clientes
-Partner, marca -Customer Success Manager (CSM)	-Expectativas y necesidades del partner. -Conocer los tipos de producto que están disponibles de acuerdo con las necesidades que el partner tenga. -Determinar los plazos de entrega del producto, acorde a los tiempos de entregar acordados en los contratos. -Determinar los productos necesarios que cumplan con las expectativas del partner.	Crear un procedimiento que permita ordenar los “tickets” o tareas a través de un formato que logre una estandarización para facilitar la comprensión de todos los requerimientos involucrados dentro del proceso de ejecución y desarrollo de tareas. Con esto se busca que el CSM aprenda ejecutar ese procedimiento para que puedan recopilarse de una manera más sencilla de interpretar los requerimientos de las tareas que son enviadas al equipo de trabajo de Accenture Costa Rica.	-Propuesta -Plantilla -Tareas, “tickets”	-Copy writer (CW) -Accenture Costa Rica -Project Manager (PM)

Fases del procedimiento

Procedimiento para la creación de un formato estandarizado para las tareas externas			
No.	Actividad	Responsable	Observaciones
1.	Inicio	Customer Success Manager (CSM)	
2.	Se deberá realizar una primera reunión con los representantes de la marca.	Customer Success Manager (CSM)	La realización de esta reunión tiene el fin de conocer los contactos de la marca “partner” que están interesados en desarrollar una campaña de marketing digital.
3.	Escuchar expectativas y necesidades que tiene la marca o “partner”.	Customer Success Manager (CSM)	Cada marca o “partner” tiene necesidades específicas que se deben validar, por eso es necesario entenderlas para conocer las expectativas que ellos puedan tener con respecto a sus necesidades de negocio.

4.	Generar y compartir una primera bitácora con toda la información recopilada en esa reunión.	Customer Success Manager (CSM)	Realizar una primera bitácora con la información que se obtuvo en esa reunión incluidas las necesidades y expectativas que el “partner” tengan.
5.	Definir las necesidades y requerimientos del “partner”.	Customer Success Manager (CSM)	Validar la información obtenida para empezar a recopilar la información necesaria para la validación de la campaña de marketing digital, para que esta pueda ser ajustada de acuerdo con las necesidades específicas y objetivos de la campaña.
6.	Definir las características que tendrá la campaña de marketing digital.	Customer Success Manager (CSM)	A través de las expectativas y necesidades de la marca se puede definir el alcance de la campaña de marketing digital, el mensaje que debe tener, los mercados interesados en cubrir, los tipos de productos que van a desarrollarse, el presupuesto, y la duración.
7.	Se deberá realizar una segunda reunión con los representantes de la marca.	Customer Success Manager (CSM)	El objetivo de esta segunda reunión es mostrar la estrategia que se desarrolló y que se pretenden utilizar con el cliente, teniendo en cuenta las condiciones específicas que tiene la marca con respecto a la campaña de marketing digital (presupuesto, mensaje, mercado, etc)
8.	Tipos de producto (Marketing digital)	Customer Success Manager (CSM)	Mostrar al “partner” los tipos de productos disponibles que se ajusten a las necesidades que tengan y al presupuesto establecido, para definir cuáles son del agrado de ellos.
9.	Generar y compartir una segunda bitácora con toda la información recopilada en esa reunión.	Customer Success Manager (CSM)	Realizar una segunda bitácora con la información que se obtuvo en esa reunión con los acuerdos acordados con respecto a las características que deberá tener la campaña.
10.	Enlistar los requerimientos	Customer Success Manager (CSM)	Enlistar uno por uno los requerimientos que la campaña necesita tener. Con características detalladas con respecto al uso de los elementos del “branding”, productos, duración de desarrollo y alcance de mercado.
11.	Llenar la plantilla creada para recompilar toda la información.	Customer Success Manager (CSM)	Se procede a llenar la plantilla desarrollada (Plantilla para solicitud de tareas) con toda la información relevante: número de ticket, URL del ticket, “IO number”, zona, tipo de campaña, nombre del CSM encargado, “due date”, “live date”, tipo de solicitud, “Point of Sale”, “Assets paths”, “Descripción”, “screenshots”. Esto debe llenarse de acuerdo con los requerimientos.
12.	Crear el “ticket” o tarea.	Customer Success Manager (CSM)	Se crea el “ticket” en JIRA con la información que se solicita.

13.	Adjuntar la plantilla	Customer Success Manager (CSM)	Adjuntar la plantilla creada con toda la información completa al “ticket” de JIRA.
14.	Fin	Customer Success Manager (CSM)	

Diagrama de Flujo

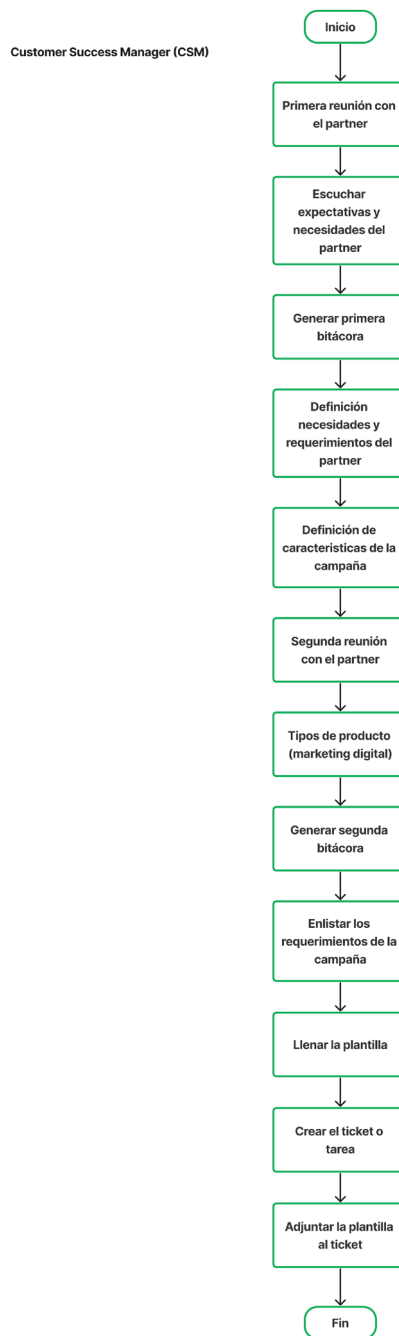



Diagrama de flujo: Procedimiento para creación formato para las tareas externas que vienen del cliente (CSM)

Control de cambios

Fecha	Modificado por	Sección modificada	Descripción del cambio realizado

Apéndice 7. Plantilla para solicitud de tareas

 Plantilla de solicitud de tareas		
Ticket:		
URL Ticket:		
IO Número:		
Zona:	US	
Tipo de Campaña:	Activities/Attraction	
Customer Success Manager:		
Due Date:		
Live Date:		
Tipo de Solicitud:	Landing Pages: <input type="checkbox"/> EXP <input type="checkbox"/> Hawaii <input type="checkbox"/> TAAP <input type="checkbox"/> HCOM <input type="checkbox"/> HotW <input type="checkbox"/> Travel <input type="checkbox"/> CHEAP <input type="checkbox"/> LastM <input type="checkbox"/> VRB <input type="checkbox"/> Ebook <input type="checkbox"/> Orbi <input type="checkbox"/> Wot	Ads: <input type="checkbox"/> EBP <input type="checkbox"/> NMC1 <input type="checkbox"/> LBRL <input type="checkbox"/> Social Media <input type="checkbox"/> HTML5(PS - Link in) <input type="checkbox"/> Passport - Link in <input type="checkbox"/> NMC2&3 <input type="checkbox"/> NMC iOS App <input type="checkbox"/> Concierge <input type="checkbox"/> HTML5(PS - Link off) <input type="checkbox"/> Passport - Link off <input type="checkbox"/> DRL <input type="checkbox"/> Interstitial <input type="checkbox"/> GIF(EBP) <input type="checkbox"/> Celtra(RM) <input type="checkbox"/> 160x600 <input type="checkbox"/> BRL <input type="checkbox"/> PGS <input type="checkbox"/> GIF(PS - Link in) <input type="checkbox"/> Celtra(Expandable) <input type="checkbox"/> 300x250 <input type="checkbox"/> DEG <input type="checkbox"/> Passport Video <input type="checkbox"/> GIF(PS - Link off) <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> NTS <input type="checkbox"/> FBRL <input type="checkbox"/> Dedicated Email <input type="checkbox"/> HTML5(EBP)
Point of Sale (POS)	Landing Pages: <input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> FI <input type="checkbox"/> PE <input type="checkbox"/> CN <input type="checkbox"/> TR <input type="checkbox"/> AR <input type="checkbox"/> FR <input type="checkbox"/> PH <input type="checkbox"/> CO <input type="checkbox"/> UAE <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> HK <input type="checkbox"/> SA <input type="checkbox"/> CZ <input type="checkbox"/> UK <input type="checkbox"/> AU <input type="checkbox"/> IE <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> EE <input type="checkbox"/> US <input type="checkbox"/> BE <input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> SG <input type="checkbox"/> EMEA <input type="checkbox"/> VN <input type="checkbox"/> BR <input type="checkbox"/> JP <input type="checkbox"/> TH <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> ZA <input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> KR <input type="checkbox"/> TW <input type="checkbox"/> HR <input type="checkbox"/> CH <input type="checkbox"/> MX <input type="checkbox"/> UK <input type="checkbox"/> HU <input type="checkbox"/> CL <input type="checkbox"/> MY <input type="checkbox"/> US <input type="checkbox"/> ME <input type="checkbox"/> DE <input type="checkbox"/> NL <input type="checkbox"/> VH <input type="checkbox"/> PT <input type="checkbox"/> DK <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ARA <input type="checkbox"/> RU <input type="checkbox"/> ES <input type="checkbox"/> NZ <input type="checkbox"/> CHL <input type="checkbox"/> SK	Ads: <input type="checkbox"/> da_DK <input type="checkbox"/> hu_HU <input type="checkbox"/> th_TH <input type="checkbox"/> de_DE <input type="checkbox"/> id_ID <input type="checkbox"/> tr_TR <input type="checkbox"/> el_GR <input type="checkbox"/> is_IS <input type="checkbox"/> vi_VN <input type="checkbox"/> en_US <input type="checkbox"/> it_IT <input type="checkbox"/> zh_CN <input type="checkbox"/> en_UK <input type="checkbox"/> ja_JP <input type="checkbox"/> zh_HK <input type="checkbox"/> es_CA <input type="checkbox"/> ko_KR <input type="checkbox"/> zh_TW <input type="checkbox"/> es_ES <input type="checkbox"/> ms_MY <input type="checkbox"/> es_MX <input type="checkbox"/> nb_NO <input type="checkbox"/> es_XL <input type="checkbox"/> nl_NL <input type="checkbox"/> fi_FL <input type="checkbox"/> pt_BR <input type="checkbox"/> fr_CA <input type="checkbox"/> pt_PT <input type="checkbox"/> fr_FR <input type="checkbox"/> sv_SE
Assets Paths:		
Descripción:		
Screenshots:		
<small>Elaborado por: Roberto Corea Castro Aprobado por: Fecha Elaboración: Septiembre 2023 Versión: 081.01</small>		

Apéndice 8. Procedimiento para el desarrollo de una escala para clasificar la complejidad de las tareas o tickets

Introducción

Este procedimiento tiene el objetivo de mostrar el proceso que debe realizarse, para generar la escala de clasificación de complejidad de las tareas que deben ser trabajadas por el equipo de trabajo de Accenture Costa Rica. Esto con el fin de definir una clasificación de las tareas de acuerdo con su complejidad de desarrollo.

Este procedimiento va dirigido a todo el equipo de Accenture Costa Rica, con el fin de que sirva como parte del proceso diario para dar conocimiento de cómo se clasifican las tareas o “tickets”.

Propósito

Ordenar con una escala de clasificación la complejidad de las tareas que se desarrollan por el equipo de Accenture Costa Rica, para tener una referencia de estas con el objetivo de que pueda ser procesada esa información para generar métricas que posteriormente se pueda compartir con el “partner” si está interesado, con el fin de generar criterios que evidencien el trabajo y compromiso realizado por el equipo de trabajo de Accenture. También funciona para tomar criterios a nivel interno de utilización y rendimiento del equipo de trabajo.

Esta clasificación apoyará la decisión del Project Manager (PM) en el día a día en la asignación de tareas para el equipo de trabajo.

Objetivo

Desarrollar una escala de clasificación para la medición de la complejidad de las tareas presentados por parte del cliente para su respectivo desarrollo.

Alcance

Este procedimiento es de carácter institucional para Accenture Costa Rica y sus “partners”, el cual comprende la propuesta de generar una clasificación de escalas de acuerdo con la complejidad que pueda tener una tarea.

Términos y definiciones

A continuación, se mencionarán algunos términos importantes que están relacionadas con la ejecución de este procedimiento:

- **Assets path:** URL del servidor donde están alojados los “assets” para crear la tarea. Este es proveído por el CSM, generalmente se utiliza Sharepoint para alojar los assets.
- **Brandbook:** libro de marca que maneja todos los estándares y requisitos que deben cumplirse para mantener la identidad de una marca en los productos desarrollados.
- **Customer Success Manager (CSM):** un Customer Success Manager guía a la marca o “partner” a través de todo el proceso que implica definir una campaña de marketing digital. Desde comprender las necesidades y el alcance que la campaña tendrá, así como brindar asistencia de que productos se adaptan a las necesidades que tenga. EL CSM establece una relación directa con las marcas y les ofrecen propuestas de valor oportunas. Esto les ayuda a crecer y alcanzar sus objetivos, al tiempo que refuerza su relación con la empresa. El CSM se le nombrará cliente desde el punto de vista de Accenture Costa Rica, porque trabaja para la empresa a la cual Accenture brinda los servicios de producción digital en la construcción de productos de marketing digital. Es el encargado de crear los “ticket” o tareas que son enviados al equipo de desarrollo y diseño.
- **Descripción:** descripción detallada de las indicaciones, requerimientos y estándares que se requieren para completar la tarea.
- **Due date:** fecha establecida para que el equipo de desarrollo o diseño entregue la tarea completa. Cada vez que se entrega una tarea y se requiere realizar algún cambio en los requerimientos, el due date es cambiado por el CSM.
- **Estándares:** lineamientos de marca que maneja la empresa de turismo para la producción de los productos. Esto con el fin de buscar una estandarización de todas las unidades que deben desarrollarse.

- Guidelines: lineamientos que se encuentran documentados que indican los estándares que deben usarse a la hora de desarrollar unidades de desarrollo web: Landing Pages, Web Pages, apps, etc.
- Partner: socio comercial (empresas, hoteles, destinos turísticos, marcas, renta cars, aerolíneas) que se establece a través de la relación con la empresa de turismo que se encarga de brindar oportunidades de marketing digital y de Accenture Costa Rica encargado de desarrollar la producción digital de los productos asociados al marketing digital.
- Plantilla: documento estructurado o modelo que se puede utilizar como una guía para recopilar los criterios técnicos importantes que podría tomarse en cuenta para definir la complejidad de las tareas.
- Point of Sale (POS): lugar o punto donde va dirigida la campaña, va asociado al lenguaje en que se debe desarrollar cada producto.
- Project Manager (PM): es el director de proyecto encargado de toda la administración, ejecución, fiscalización de los proyectos que tenga a cargo. Es parte de Accenture Costa Rica
- Requerimientos: lista de todos los requisitos que son necesarios entregar en el desarrollo de las unidades. Deben cumplirse todas esas condiciones para asegurarse que el producto desarrollado cumpla con los aspectos solicitados con la debida calidad acordada.
- Ticket: número de ticket, va a ser el mismo número de “ticket” creado en JIRA.
- Tipo de unidades: el tipo de unidades, son los tipos de productos que se desarrollan por parte del equipo de diseñadores, desarrolladores que son solicitados en una tarea. Dentro de los tipos de productos están:

Ads o anuncios estáticos: EBP, Passport - Link in, Passport - Link off, 160x600, 300x250, NTS, NMC1, NMC2&3, DRL, BRL, DEG, FBRL, LBRL, NMC iOS App, Interstitial, PGS, Dedicated Email, social media, Concierge.

Ads o anuncios dinámicos: GIF(EBP), GIF(PS - link in), GIF(PS - link off), Celtra, HTML5.

Landing Pages: EXP, HCOM, CHEAP, Ebook, Hawaii, HotW, LastM, Orbi, TAAP, Travel, VRB, Wot.

Responsables

- Project Manager (PM)
- Creative Lead (CL)
- Senior Web Developer (WD)

Documentos asociados

- Brandbook
- Guidelines
- Assets

Entradas y Salidas (SIPOC)

A continuación, se muestran los elementos que están involucrados como entradas y salidas en este procedimiento:

Proveedores	Entradas	Procedimiento	Salidas	Clientes
-Partner, marca -Customer Success Manager (CSM)	-Tickets, tareas -Due Date -Criterio técnico (Project Manager, Creative Lead, Senior Web Developer) -Conocer los tipos de unidades que se desarrollan, con sus características, estándares, requerimientos. -Número de unidades totales y por cada tipo de unidades.	Generar una escala de clasificación que permita agrupar cada “ticket” o tarea, para facilitar la identificación de la complejidad de las tareas que se desarrollan por el equipo de trabajo de Accenture Costa Rica. Esto busca incluir este proceso cada vez que llega una tarea nueva, para que pueda establecerse un criterio más de análisis de las tareas entrantes a través de esta clasificación y permita ser usado a futuro como otro mecanismo o criterio de análisis para las métricas de equipo.	-Clasificación -Plantilla	-Project Manager (PM) -Creative Producer (CP) -Web Developer (WD) -Quality Assurance (QA) -Accenture Costa Rica

Fases del procedimiento

Procedimiento para el desarrollo de una escala para clasificar la complejidad de las tareas o tickets			
No.	Actividad	Responsable	Observaciones
1.	Inicio	Project Manager (PM)	
2.	Interpretación de los requerimientos de cada tarea.	Project Manager (PM)	Se debe realizar un análisis de la tarea o "ticket", identificando los requerimientos que se solicitan en ella para realizar una validación de esa información prioritaria.
3.	Identificar el Due date establecido por el Customer Success Manager (CSM).	Project Manager (PM)	Se tomará en cuenta el Due date de la tarea para determinar la urgencia de esta. Esto es un criterio fundamental ya que, con plazos muy ajustados a la entrega, una tarea puede ser compleja de acuerdo con los requerimientos que esta tenga, número de unidades, el tipo de unidades y el alcance.
4.	Contactar a los expertos Creative Lead (CL), Senior Web Developer (WD)	Project Manager (PM)	Contactar a los expertos en el desarrollo de tareas: Creative Lead (CL), Senior Web Developer (WD), a través de chat o estableciendo una reunión (llamada) rápida en las mañanas para conversar acerca de los criterios técnicos. Este proceso puede realizarse durante todo el día dependiendo de cómo van llegando las tareas.
5.	Se deberá evaluar cada tarea buscando el criterio técnico que esta tenga.	Project Manager (PM) Creative Lead (CL) Senior Web Developer (WB)	Revisar cada tarea, para tomar en cuenta el criterio técnico que puedan ofrecer los expertos en el desarrollo, con el fin de medir cuales criterios son primordiales o que pueden ser críticos para definir la complejidad de una tarea. Para definir esto se deben tomar en cuenta todos los elementos necesarios para generar la clasificación de escalas (due date, criterio técnico, número de unidades, tipos de unidades). Se puede tomar como apoyo para definir esta clasificación la Plantilla de criterios técnicos de complejidad de tareas, desarrollada. Esta plantilla servirá como un apoyo recopilatorio de información, para definir la clasificación de escala.
6.	Clasificar cada tarea	Project Manager (PM)	Tomando en cuenta los criterios establecidos por los expertos más los elementos a evaluar para generar la clasificación de escalas se procede a clasificar cada tarea de acuerdo con la siguiente

			categorización: Baja, Media, Alta, Muy compleja.
7.	Agregar la clasificación a cada tarea o "ticket"	Project Manager (PM)	Agregar a cada tarea o "ticket" (JIRA), la clasificación definida.
8.	Fin	Project Manager (PM)	

Diagrama de Flujo

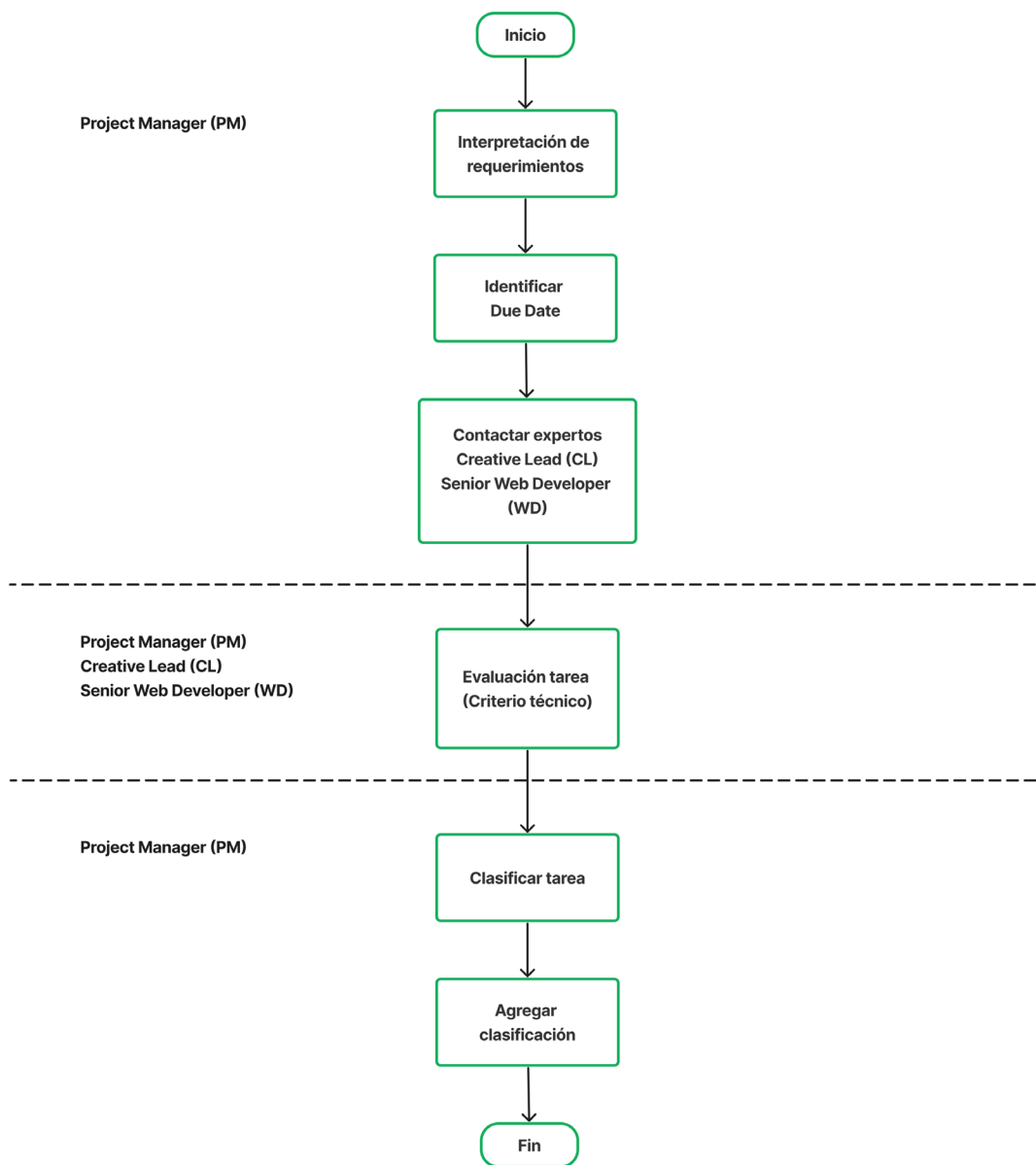


Diagrama de flujo: Procedimiento para el desarrollo de una escala para clasificar la complejidad de las tareas o tickets.

Elementos para generar clasificación de escalas

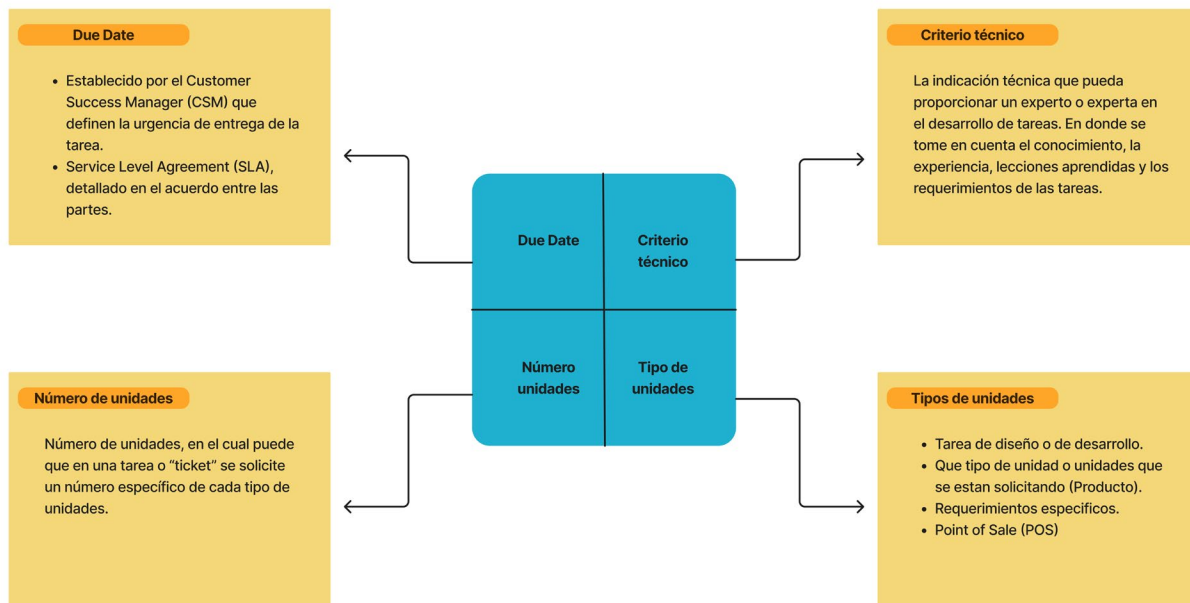


Figura: Elementos para genera clasificación de escalas de complejidad en las tareas

Control de cambios

Fecha	Modificado por	Sección modificada	Descripción del cambio realizado

Apéndice 9. Plantilla de criterios técnicos de complejidad de tareas

accenture		Plantilla de criterios técnicos de complejidad de tareas	
#	Item		Descripción
1 Requerimientos Tareas			
1.1	Due Date (priorización)		Fecha definida para la entrega de la tarea.
1.2	Nuevas Unidades o Feedback	<input type="checkbox"/> Unidades nuevas <input type="checkbox"/> Feedback	El "ticket" puede implicar crear unidades totalmente nuevas o alguna actualización de unas que ya fueron creadas. También algún cambio de una tarea que se ha venido desarrollando
1.3	Point of Sale (POS)	<input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> FI <input type="checkbox"/> PE <input type="checkbox"/> CN <input type="checkbox"/> TR <input type="checkbox"/> AR <input type="checkbox"/> FR <input type="checkbox"/> PH <input type="checkbox"/> CO <input type="checkbox"/> UAE <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> HK <input type="checkbox"/> SA <input type="checkbox"/> CZ <input type="checkbox"/> UK <input type="checkbox"/> AU <input type="checkbox"/> IE <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> EE <input type="checkbox"/> US <input type="checkbox"/> BE <input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> SG <input type="checkbox"/> EMEA <input type="checkbox"/> VN <input type="checkbox"/> BR <input type="checkbox"/> JP <input type="checkbox"/> TH <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> ZA <input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> KR <input type="checkbox"/> TW <input type="checkbox"/> HR <input type="checkbox"/> CH <input type="checkbox"/> MX <input type="checkbox"/> UK <input type="checkbox"/> HU <input type="checkbox"/> CL <input type="checkbox"/> MY <input type="checkbox"/> US <input type="checkbox"/> ME <input type="checkbox"/> DE <input type="checkbox"/> NL <input type="checkbox"/> VH <input type="checkbox"/> PT <input type="checkbox"/> DK <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ARA <input type="checkbox"/> RU <input type="checkbox"/> ES <input type="checkbox"/> NZ <input type="checkbox"/> CHL <input type="checkbox"/> SK	Determinar cuantos POS tiene la campaña a desarrollar
2 Landing Pages Requeridos			
2.2	Número total de unidades		Contabilizar el número total de unidades por tarea. Se pueden dividir por cada tipo de producto para tener una mejor perspectiva del total de unidades
2.3	Landing Pages	<input type="checkbox"/> FLEX <input type="checkbox"/> Spotlight	El tipo de Landing Page, que hay que desarrollar.
2.4	Landing Pages/Brand	<input type="checkbox"/> EXP <input type="checkbox"/> Hawaii <input type="checkbox"/> TAAP <input type="checkbox"/> HCOM <input type="checkbox"/> HotW <input type="checkbox"/> Travel <input type="checkbox"/> CHEAP <input type="checkbox"/> LastM <input type="checkbox"/> VRB <input type="checkbox"/> Ebook <input type="checkbox"/> Orbi <input type="checkbox"/> Wot	Landing Pages y las respectivas marcas. Cada marca o "brand" puede tener sus respectivos estándares específicos, que deben tomarse en cuenta.
2.5	Templates	<input type="checkbox"/> DMO <input type="checkbox"/> Non_endemic <input type="checkbox"/> Air <input type="checkbox"/> co-op <input type="checkbox"/> Hotel <input type="checkbox"/> Car	Templates de acuerdo al Landing pages solicitado. Esto es determinado de acuerdo al requerimiento de la tarea y que template específico se esta necesitando que se desarrolle. Los templates pueden variar de acuerdo a su composición, como por ejemplo estructura, módulos, funcionalidades, etc.
3 Landing Pages Características			
3.1	Bias Wizard LOB	<input type="checkbox"/> Single <input type="checkbox"/> HotelID <input type="checkbox"/> CarrierCode <input type="checkbox"/> CarPromo <input type="checkbox"/> Multiple <input type="checkbox"/> ChainID <input type="checkbox"/> VendorCode <input type="checkbox"/> CruiseName <input type="checkbox"/> Carrier <input type="checkbox"/> HotelKeyword <input type="checkbox"/> CarType <input type="checkbox"/> CruiseDestin	Definido de acuerdo a la configuración de la búsqueda de ofertas en determinada locación. El Bias permite que por requerimiento seleccionar una lista específica de locaciones al momento de desplegar resultados.
3.2	Módulos de contenido	<input type="checkbox"/> Content_Hardcode <input type="checkbox"/> Ext_Content <input type="checkbox"/> Freetext <input type="checkbox"/> Legal_T&C <input type="checkbox"/> Carrousel <input type="checkbox"/> HotelKeyword	Los módulos de contenido editorial se mostrarán en cualquier página de POS/Marca donde por requerimiento específico se necesitan desarrollar.
3.3	Video Options	<input type="checkbox"/> SM_ContentLogo <input type="checkbox"/> SM_Content <input type="checkbox"/> MM_ContentLogo <input type="checkbox"/> MM_Content <input type="checkbox"/> SM_ContentNoLogo <input type="checkbox"/> MM_ContentNoLogo	El tipo de módulo de video que es necesario incluir en los Landing pages de acuerdo a los requerimientos estipulados en el "ticket"
3.4	Módulos de Ofertas	<input type="checkbox"/> DestinationNames <input type="checkbox"/> CruiseDeals <input type="checkbox"/> CarDeals <input type="checkbox"/> HotelsNames	Módulo de ofertas que se necesitan incluir para que sean mostradas dentro del Landing Page, esto tambien es dado por requerimientos
Elaborado por: Roberto Corea Castro Aprobado por: Fecha Elaboración: Septiembre 2023 Version 082-01			

Apéndice 10. Procedimiento para la reducción de errores, que permita ajustar el reject rate en la etapa de desarrollo de tareas

Introducción

Este procedimiento tiene el objetivo de mostrar la implementación de procesos que puedan ayudar al equipo de trabajo de Creative Producers (CP) y Web Developers (WD) a reducir el número de errores en etapas de desarrollo con el propósito de asegurar que el producto (Landing pages, ads, apps) siempre venga con los mayores estándares de calidad y cumplan a la perfección los requerimientos, estándares solicitados en cada una de las tareas creadas por los Customer Success Managers (CMS).

Este procedimiento va dirigido a todo el equipo de desarrollo Creative Producers (CP) y Web Developers (WD) de la cuenta a estudio de Accenture Costa Rica, que son los encargados de desarrollar cada uno de los “tickets” o tareas enviadas por los Customer Success Managers (CSM).

Propósito

Implementar procesos que sirvan de apoyo al equipo que desarrolla tareas o “tickets” para reducir los elevados errores que son encontrados por el equipo de analistas de calidad Quality Assurance (QA). Esto con el objetivo de buscar una mejor calidad en los entregables y que sea acorde a lo comprometido por el equipo y el proyecto.

Objetivo

Implementar mecanismos que venga apoyar en los procesos de desarrollo la reducción de errores en la ejecución de tareas, encontrados por el equipo de calidad (QA).

Alcance

Este procedimiento es de carácter institucional para Accenture Costa Rica y sus “partners”, el cual comprende la propuesta de generar procesos que reduzcan la cantidad de errores en las tareas generadas por el equipo de desarrollo Creative Producers (CP), Web Developers (WD) en la elaboración de tareas.

Términos y definiciones

A continuación, se mencionarán algunos términos importantes que están relacionadas con la ejecución de este procedimiento:

- **Assets path:** URL del servidor donde están alojados los “assets” para crear la tarea. Este es proveído por el CSM, generalmente se utiliza Sharepoint para alojar los assets.
- **Brandbook:** libro de marca que maneja todos los estándares y requisitos que deben cumplirse para mantener la identidad de una marca en los productos desarrollados.
- **Checklist:** documento estructurado donde esta recopilada toda la información referente a los estándares y algunos requerimientos de las unidades o productos que se desarrollan por parte del equipo en estudio de Accenture Costa Rica. Funciona como una lista de verificaciones con el fin de que los involucrados en el desarrollo y los que revisan una tarea lo puedan usar como apoyo para revisar punto por punto los aspectos que debe cumplir cada uno de los entregables desarrollados.
- **Customer Success Manager (CSM):** un Customer Success Manager guía a la marca o “partner” a través de todo el proceso que implica definir una campaña de marketing digital. Desde comprender las necesidades y el alcance que la campaña tendrá, así como brindar asistencia de que productos se adaptan a las necesidades que tenga. EL CSM establece una relación directa con las marcas y les ofrecen propuestas de valor oportunas. Esto les ayuda a crecer y alcanzar sus objetivos, al tiempo que refuerza su relación con la empresa. El CSM se le nombrará cliente desde el punto de vista de Accenture Costa Rica, porque trabaja para la empresa a la cual Accenture brinda los servicios de producción digital en la construcción de productos de marketing digital. Es el encargado de crear los “tickets” o tareas que son enviados al equipo de desarrollo y diseño.

- Descripción: descripción detallada de las indicaciones, requerimientos y estándares que se requieren para completar la tarea.
- Due date: fecha establecida para que el equipo de desarrollo o diseño entregue la tarea completa. Cada vez que se entrega una tarea y se requiere realizar algún cambio en los requerimientos, el due date es cambiado por el CSM.
- Estándares: lineamientos de marca que maneja la empresa de turismo para la producción de los productos. Esto con el fin de buscar una estandarización de todas las unidades que deben desarrollarse.
- Guidelines: lineamientos que se encuentran documentados que indican los estándares deben usarse a la hora de desarrollar unidades de desarrollo web: Landing Pages, Web Pages, apps, etc.
- Partner: socio comercial (empresas, hoteles, destinos turísticos, marcas, renta cars, aerolíneas) que se establece a través de la relación con la empresa de turismo que se encarga de brindar oportunidades de marketing digital y de Accenture Costa Rica encargado de desarrollar la producción digital de los productos asociados al marketing digital.
- Plantilla: documento estructurado o modelo que se puede utilizar como una guía para recopilar toda la información necesaria, en este caso de las métricas de calidad reportadas del equipo de trabajo.
- Point of Sale (POS): lugar o punto donde va dirigida la campaña, va asociado al lenguaje en que se debe desarrollar cada producto.
- Project Manager (PM): es el director de proyecto encargado de toda la administración, ejecución, fiscalización de los proyectos que tenga a cargo. Es parte de Accenture Costa Rica
- Reject Rate: indicador que se basa en el promedio calculado del número total de reviews rechazados por el equipo de calidad, entre el número total de reviews producidos por el equipo de desarrollo. Es un indicador fundamental que muestra la tendencia de los errores, se puede realizar por cada una de las personas involucradas en el desarrollo de tareas.
- Requerimientos: lista de todos los requisitos que son necesarios entregar en el desarrollo de las unidades. Deben cumplirse todas esas condiciones para asegurarse que el producto desarrollado cumpla con los aspectos solicitados con la debida calidad acordada.
- Ticket: número de ticket, va a ser el mismo número de “ticket” creado en JIRA.

- Tipo de error o bug: es la categorización de los errores, donde el equipo de Quality Assurance (QA) clasifica cada error o bug de acuerdo a la falla encontrada. Dentro de los tipos de errores están: Requerimientos Incompletos, Estándares, Creativo, Copy, Procesos, Cross browser y Funcional.
- Tipo de unidades: el tipo de unidades, son los tipos de productos que se desarrollan por parte del equipo de diseñadores, desarrolladores que son solicitados en una tarea. Dentro de los tipos de productos están:

Ads o anuncios estáticos: EBP, Passport - Link in, Passport - Link off, 160x600, 300x250, NTS, NMC1, NMC2&3, DRL, BRL, DEG, FBRL, LBRL, NMC iOS App, Interstitial, PGS, Dedicated Email, social media, Concierge.

Ads o anuncios dinámicos: GIF (EBP), GIF (PS - link in), GIF (PS - link off), Celtra, HTML5.

Landing Pages: EXP, HCOM, CHEAP, Ebook, Hawai, HotW, LastM, Orbi, TAAP, Travel, VRB, Wot.
- Unit Testing: Unit testing o pruebas unitarias, son generalmente asociadas a la validación de software pero que también está involucrado en el análisis de producción creativa en la producción en el marketing digital. Este consiste en el proceso de realizar una revisión y validación por parte del diseñador o desarrollador de los productos o unidades desarrollados, para revisar que cumplan con todos los criterios solicitados.

Responsables

- Creative Producer (CP)
- Web Developer (WD)
- Quality Assurance (QA)
- Project Manager (PM)

Documentos asociados

- Brandbook.
- Guidelines.
- Assets.
- Plantilla de recolección de métricas de calidad.

- Unit testing, Checklists.

Entradas y Salidas (SIPOC)

A continuación, se muestran los elementos que están involucrados como entradas y salidas en este procedimiento:

Proveedores	Entradas	Procedimiento	Salidas	Clientes
-Customer Success Manager (CSM) -Project Manager (PM) -Senior Quality Assurance (QA)	-Tickets, tareas -Desarrollo de tickets, tareas -Análisis de requerimientos y estándares -Brandbook -Guidelines -Checklists -Conocer las características de las unidades que se desarrollan -Métricas de calidad	<p>Implementar un procedimiento que logre minimizar los errores producidos en el desarrollo de tareas o tickets, por parte del equipo de desarrolladores Web Developers (WB) y diseñadores Creative Producers (CP). Esto con el objetivo que los productos garanticen la calidad óptima. También estudiar los errores más recurrentes que se generan para tomar acciones para la reducción de estos y estabilizar las métricas referentes a la calidad de desarrollo del producto.</p> <p>Este procedimiento incluye la recopilación y la retroalimentación de la información de recopilada por el equipo de Quality Assurance (QA), para determinar los puntos de mejora para la solución del problema.</p>	-Tickets, tareas -Métricas de calidad	-Project Manager (PM) -Quality Assurance (QA) -Customer Success Manager (CSM) -Creative Producer (CP) -Web Developer (WD)

Fases del procedimiento

Procedimiento para la reducción de errores y el reject rate en el desarrollo de tareas.			
No.	Actividad	Responsable	Observaciones
1.	Inicio.	Senior Quality Assurance (QA)	
2.	Recopilación de la información de las métricas de calidad.	Senior Quality Assurance (QA)	Se debe realizar una recopilación de las métricas de calidad de todo el equipo de desarrollo, incluida la recopilación individual de cada miembro para el respectivo análisis. Esto se puede realizar en los primeros días de cada mes.
3.	Completar la Plantilla de recopilación métricas de calidad.	Senior Quality Assurance (QA)	Se debe completar la plantilla creada, para recopilar toda la información de las métricas de calidad, con el fin de recopilar los números de análisis y medir el comportamiento que va teniendo el equipo con respecto a los índices de calidad. Además, se puede determinar cuáles son integrantes del equipo que van teniendo promedios elevados de reject rate. Se propone la utilización de la plantilla de recolección de métricas de calidad para agrupar la información más relevante en un mismo reporte y que sea de fácil comprensión e interpretación.
4.	Se deberá realizar una primera reunión con todo el equipo de Quality Assurance (QA).	Senior Quality Assurance (QA)	La realización de esta reunión tiene el objetivo de compartir y discutir las métricas obtenidas en la recolección, además de obtener retroalimentación de todo el equipo de Quality Assurance (QA).
5.	Generar y compartir una primera bitácora con los puntos más importantes en esa reunión.	Senior Quality Assurance (QA)	Realizar una primera bitácora con los puntos más relevantes detallados en esta reunión entre todo el equipo de calidad (QA), incluido algún criterio especial generado de análisis.
6.	Enviar toda información recolectada por todo el equipo de calidad (QA) al Project Manager (PM) y solicitar una reunión.	Senior Quality Assurance (QA)	Se envía por correo electrónico la información recopilada, incluida la plantilla de recolección de métricas de calidad llena al Project Manager (PM), además se solicita un espacio para agendar una reunión con el PM y todo el equipo de calidad con el fin de discutir la información enviada.
7.	Se deberá realizar una segunda reunión entre el Project Manager (PM) y todo el equipo de Quality Assurance (QA).	Project Manager (PM) Quality Assurance (QA)	En esta reunión se busca explicar las métricas generadas del equipo de desarrollo y compartirlas con el Project Manager (PM), incluida toda la información dividida por recurso para evidenciar cuáles son los que tienen mayor incidencia de errores en la producción. Se definirá realizar una reunión con cada recurso, para primero mostrar las métricas individuales, el reject rate personal y

			discutir los siguientes pasos para mejorar y revertir los índices negativos.
8.	Generar y compartir una segunda bitácora con los puntos más importantes en esa reunión.	Project Manager (PM)	Realizar una segunda bitácora con los puntos más relevantes detallados en esta reunión y los siguientes pasos a seguir.
9.	Se deberá realizar una tercera reunión entre el Project Manager (PM), Senior Quality Assurance y el Creative Producer (CP) o Web Developer (WD).	Project Manager (PM)	En esta reunión se invitará individualmente a cada recurso que se encuentra involucrado en el desarrollo de tareas y que tiene un reject rate elevado, para conversar y hacerle saber que hay un importante punto de mejora. En esta reunión se escucharán los criterios que tenga cada uno con respecto al tema de discusión.
10.	Compartir recomendaciones y mejores prácticas.	Project Manager (PM). Senior Quality Assurance (QA)	Proporcionar al Creative Producer (CP) o Web Developer (WD), recomendaciones para reducir la generación de errores en el desarrollo de tareas, como la implementación de Unit testing, donde consiste en analizar los criterios que son necesarios validar al momento de desarrollar una tarea. También la ejecución de un Checklist, que consiste en una recopilación en forma de lista de punto por punto de todas las características, estándares y requerimientos que son necesarios en las tareas y en los productos.
11.	Ejecutar las recomendaciones brindadas.	Creative Producer (CP) o Web Developer (WD)	El Creative Producer (CP) o el Web Developer (WD) tiene la responsabilidad de seguir la recomendación brindada por el Project Manager (PM) y el equipo de calidad, para que se comprometa con ajustar sus métricas para el siguiente periodo de análisis.
12.	Seguimiento de responsabilidades.	Project Manager (PM) Senior Quality Assurance (QA)	El Project Manager (PM), como el Senior Quality Assurance (QA), deberán darle seguimiento al caso, midiendo las métricas, preguntando y analizando el desempeño del CP o WD que tiene un elevado reject rate. Esto con el fin de validar que se están tomando en cuenta las respectivas recomendaciones brindadas.
13.	Validación de las métricas.	Senior Quality Assurance (QA)	Después de haber pasado un periodo de tiempo, en promedio 15 días, el Senior Quality Assurance (QA), será el encargado de medir las métricas nuevamente para validar si el recurso experimentó una mejora implementando los nuevos procesos de Unit testing y Checklist. En el caso de que no sucediera así se puede dar un acompañamiento con algún diseñador o desarrollador con más experiencia para que se

			pueda también acompañar en los procesos de producción y buscar la disminución de errores.
14.	Fin.	Senior Quality Assurance (QA)	

Diagrama de Flujo



Diagrama de flujo: Procedimiento para la reducción de errores y el reject rate en el desarrollo de tareas.

Control de cambios

Fecha	Modificado por	Sección modificada	Descripción del cambio realizado

Apéndice 11. Plantilla de recolección de métricas de calidad

accenture
Plantilla de recolección de métricas de calidad

Name	# Tickets Nuevos	# Producción Reviews	Bugs/Errores	Reject Rate %
Diseñador #1				
Diseñador #2				
Diseñador #3				
Diseñador #4				
Diseñador #5				
Diseñador #6				
Diseñador #7				
Diseñador #8				
Desarrollador #1				
Desarrollador #2				
Desarrollador #3				
Desarrollador #4				
Total	0	0	0	

TiPOS Bugs	Requerimientos Incompletos	Estándares	Creativo	Copy	Procesos	Cross browser	Funcional
Total Bugs							

TiPOS Unidades	Ads estáticos	Emails	GIF	HTML5	Celtra	Decks	Landing Pages
Total Bugs							

Observaciones Importantes:

Elaborado por: Roberto Corea Castro
 Aprobado por:
 Fecha Elaboración: Octubre 2023
 Version 0B4-01

Apéndice 12. Checklists

Checklist validación de ads, apps

Guía Checklist			
#	Revisión Ítems	Descripción	Estatus
1	Verificación Requerimientos Ticket	<i>Validación de aspectos iniciales en cada ticket.</i>	<input type="checkbox"/>
1.1	Verificar el Due Date	Revisar el Due Date.	<input type="checkbox"/>
1.2	Descripción ticket	Lea atentamente la descripción del ticket y si tiene dudas solicite al PM, CL ayuda, para hacer la consulta respectiva al CSM. No asuma instrucciones.	<input type="checkbox"/>
1.3	Verificar POS	Identifique todos los POS que deben entregarse.	<input type="checkbox"/>
1.4	Verificar el número total de ads solicitados	Comprobar el número de ads que se debe entregar para cumplir específicamente con la cantidad solicitada.	<input type="checkbox"/>
1.5	Verificar el copy y el botón	Comprobar que está todo el copy y el botón que deben tener las unidades.	<input type="checkbox"/>
1.6	Verificar logos	Comprobar que están los logos necesarios para incluir en las unidades.	<input type="checkbox"/>
1.7	Verificar imágenes	Comprobar que están las imágenes que deben incluir las unidades. No utilizar imágenes: maltrato animal, bebidas alcohólicas, composición artificial, falta de perspectiva.	<input type="checkbox"/>
1.8	Verificar fuentes	Revisar que estén disponibles las fuentes necesarias para aplicar en las unidades.	<input type="checkbox"/>
1.9	Hacer una estimación	Realizar una estimación de duración del ticket para mantener informado al PM de lo que se puede durar.	<input type="checkbox"/>
1.10	Otras verificaciones		<input type="checkbox"/>
2	Ads Requeridos	<i>Validación de aspectos técnicos de las unidades.</i>	<input type="checkbox"/>
2.1	EBP (160x600, 300x50, 300x250, 468x60, 728x90, 970x90)	Ads estáticos, Tamaño max 40Kb / Ads dinámicos GIF Tamaño Max 150Kb. GIF Max 3 repeticiones.	<input type="checkbox"/>
2.2	Passport (160x600, 320x50, 300x250, 300x600, 728x90)	Ads estáticos Tamaño max 40Kb, 300x600 50Kb / Ads dinámicos tamaño max 150Kb. GIF Max 3 repeticiones. El logo debe ser incluido de acuerdo con el POS.	<input type="checkbox"/>

2.3	<p>BRL, DRL</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Logo 100x50 / Varios Logos 252x36 - Imagen de fondo 480x270 - Mock up 713x140 	<p>Logo 100x50, 252x36 PNG, 480x270 Tamaño max 40Kb. Varios logos 4 max. El logo es mandatorio excepto en campañas (co-op). Todos los BRL and DRL deben incluir un logo en blanco para la versión mobile. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.</p>	<input type="checkbox"/>
2.4	<p>BRL iOS app, DRL iOS app</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logo 100x50, / Varios Logos 252x36 - Imagen de fondo 480x270 - Mock up 713x140 	<p>Logo 100x50 PNG, 252x36 PNG, 480x270 Tamaño max 40Kb. Varios logos 4 max. El logo es mandatorio excepto en campañas (co-op). Todos los BRL and DRL deben incluir un logo en blanco para la versión mobile. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos</p>	<input type="checkbox"/>
2.5	<p>CRL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mock up 821x99 	<p>Mock up PNG sin logo, nombre del rent a car, título, copy y botón.</p>	<input type="checkbox"/>
2.6	<p>FBRL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mock up 613x152 	<p>Mock up PNG sin logo, nombre de la aerolínea, título, copy y botón</p>	<input type="checkbox"/>
2.7	<p>NTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logo 150x45 - Imagen de fondo 680x320 - 2 Mock up Desktop: 771x313, Mobile:384x296 	<p>Logo 150x45 PNG sólo en blanco, 680x320 tamaño max 60Kb. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.</p>	<input type="checkbox"/>
2.8	<p>NMC1,2,3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logo 100x50 / Varios Logos 252x36 - Imágenes de fondo: NMC1 760x428, NMC2 164x152, NMC3 164x152 - Mock ups NMC1 Desktop: 1158x185, Mobile: 351x373 / NMC2, 3 Desktop: 306x138, Mobile: 328x130 	<p>Logos 100x50, 252x36 PNG, NMC1 760x428 tamaño max 60Kb, NMC2, 3 164x152 tamaño max 40Kb. NMC1 varios logos 4 max. El logo es mandatorio excepto en campañas (co-op). Todos los NMC1 deben incluir un logo en blanco para la versión mobile. Tomar en consideración el punto focal de la imagen y la especificación del logo. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.</p>	<input type="checkbox"/>
2.9	<p>NMC iOS app</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logo 100x50 / Varios Logos 252x36 - Imagen de fondo NMC1 760x428 - Mock up NMC1 Mobile: 351x373 	<p>Logos 100x50, 252x36 PNG, NMC1 760x428 Tamaño max 60Kb NMC1 iOS App varios logos 4 max. El logo es mandatorio excepto en campañas (co-op). El NMC1 iOS App debe incluir el logo en versión blanco. Incluir sólo mock up mobile. Tomar en consideración el punto focal de la imagen y la especificación del logo. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.</p>	<input type="checkbox"/>

2.10	DEG - Logo 100x50 / Varios Logos 252x36 - 3 Imágenes de fondo 480x270 tamaño max 60Kb - Mock up Desktop 732x297, Mobile 380x337	Logos 100x50, 252x36 PNG / Varios logos max 4 o versión sin logo. Todos los DEG debe incluir el logo en versión blanco. Solamente 3 amenidades. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.	<input type="checkbox"/>
2.11	DEG iOS App - Logo 100x50 / Varios Logos 252x36 - 3 Imágenes de fondo 480x270 tamaño max 60Kb - Mock up Mobile 380x337	Logos 100x50, 252x36 PNG / Varios logos max 4 o versión sin logo. Todos los DEG debe incluir el logo en versión blanco. Solamente 3 amenidades. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.	<input type="checkbox"/>
2.12	PGS - Logo 100x50 / Varios Logos 252x36 - 3 Imágenes de fondo 480x270 tamaño max 60Kb - Mock up Desktop 732x297, Mobile 375x740	Logos 100x50, 252x36 PNG / Varios logos max 4 o versión sin logo. Solamente 3 amenidades. Mock up debe ser guardado como PNG, sin bordes blancos.	<input type="checkbox"/>
2.13	Interstitial - Tamaño logo 122x122 PNG - Mock up tamaño: 375x812	Logo 122x122 PNG. Logo sin fondo blanco. Mock up size: 375x812 Título max 50 caracteres. Cuerpo copy 100 caracteres max.	<input type="checkbox"/>
2.14	Email - Logo 100x36 - Desktop: Imagen Hero 508x285 - Offer/coupon: Imagen pequeña 508x140	Logo 100x36 PNG. Imagen Desktop tamaño max 140Kb. Imagen mobile tamaño max 140Kb. Generar un url para el logo e imágenes en el servidor.	<input type="checkbox"/>
2.15	HTML5 - EBP (160x600, 300x50, 300x250, 468x60, 728x90, 970x90) - Passport (160x600, 320x50, 300x250, 300x600, 728x90, 970x90)	Tamaño max 150Kb. Archivo backup: Último frame, tamaño max 40Kb.	<input type="checkbox"/>
2.16	Celtra - Right Middle Photo Gallery - Right Middle Multi-click - Right Middle Vertical Video	RMPG: Max 3 imágenes, Min 2 imágenes. Toda el área del anuncio debe hacer click. RM Multi-click: 2 imágenes y 2 clicks. RMVV: Video 15 segundos max de duración. Recordar generar la imagen backup para el RMVV. RMVV, RMPG, Multi-click, Weather debe ser guardado como web.js	<input type="checkbox"/>
2.17	Expandibles (160x600, 728x90, 970x90)	Expandible debe ser guardado como safeframe.js Video 15 segundos max de duración. Toda el área del anuncio debe hacer click.	<input type="checkbox"/>
2.18	Otros		<input type="checkbox"/>
3	Revisión Final	<i>Validación final de puntos importantes</i>	

3.1	Revisar tamaños y dimensiones de los anuncios	Use los tamaños estándares y las dimensiones para cada tipo de ad.	<input type="checkbox"/>
3.2	Revisar estándares	Fuente, Bordes, Logo, Copy, Botón.	<input type="checkbox"/>
3.3	Revisar botones	Texto centrado en el área del botón.	<input type="checkbox"/>
3.4	Revisar copy	No fuente itálica, sentence case texto en los ads nuevos.	<input type="checkbox"/>
3.5	Revisar T&C copy	Fuente Arial 6-8, Ajustar el texto de forma especial en los ads, NMC1,2,3, NMC iOS app, NTS, BRL, BRL iOS app, DRL iOS app, CRL, FBRL, DEG, DEG iOS app.	<input type="checkbox"/>
3.6	Revisar logo o logos	Buena calidad, ajustado y sin cortes.	<input type="checkbox"/>
3.7	Revisar imágenes	Buena calidad, que no tenga elementos o cortes extraños.	<input type="checkbox"/>
3.8	Revisar nomenclatura	IONumber_Creative Version Number_Size_JIRA_CampaignName	<input type="checkbox"/>
3.9	Revisar POS	Para anuncios en varios idiomas, consulte el copy y el logotipo del idioma respectivo.	<input type="checkbox"/>
3.10	Revisar requerimientos	Consultar las instrucciones a detalle validando la correcta aplicación de cada uno.	<input type="checkbox"/>
3.11	Revisar las repeticiones de los GIF	Max 3 repeticiones.	<input type="checkbox"/>
3.12	Revisar url clicktags en ads dinámicos (Celtra, HTML5)	Se debe poder hacer clic en toda el área del anuncio.	<input type="checkbox"/>
3.13	Revisar la funcionalidad del video en los ads Celtra	Validar funcionalidad del video.	<input type="checkbox"/>
3.14	Revisar los archivos backup de los ads HTML5	Siempre debe coincidir con el último frame y un tamaño máximo de 40 Kb.	<input type="checkbox"/>
3.15	Otras verificaciones		<input type="checkbox"/>
<p>Elaborado por: Roberto Corea Castro Aprobado por: Fecha Elaboración: Octubre 2023 Versión OB5-01</p>			

Validación de landing pages

Guía Checklist			
#	Revisión Ítems	Descripción	Estatus
1	Verificación Requerimientos Ticket	<i>Validación de aspectos iniciales en cada ticket.</i>	<input type="checkbox"/>
1.1	Verificar el Due Date	Revisar el Due Date.	<input type="checkbox"/>
1.2	Descripción ticket	Lea atentamente la descripción del ticket y si tiene dudas solicite al PM, CL ayuda, para hacer la consulta respectiva al CSM. No asuma instrucciones.	<input type="checkbox"/>

1.3	Verificar POS	Identifique todos los POS que deben entregarse.	<input type="checkbox"/>
1.4	Verificar el número total de LP's solicitados	Comprobar el número de LP que se debe entregar para cumplir específicamente con la cantidad solicitada.	<input type="checkbox"/>
1.5	Verificar el copy	Comprobar que está todo el copy que deben tener las unidades.	<input type="checkbox"/>
1.6	Verificar logos	Comprobar que están los logos necesarios para incluir en las unidades.	<input type="checkbox"/>
1.7	Verificar imágenes	Comprobar que están las imágenes que deben incluir las unidades.	<input type="checkbox"/>
1.8	Hacer una estimación	Realizar una estimación de duración del ticket para mantener informado al PM de lo que se puede durar.	<input type="checkbox"/>
1.9	Otras verificaciones		<input type="checkbox"/>
2	Secciones Requeridas	<i>Validación de todas las secciones de los LP</i>	<input type="checkbox"/>
2.1	Página	Utilice el template adecuado según la solicitud.	<input type="checkbox"/>
2.2	Imágenes Hero	Imágenes sin logos y texto. Tamaño max 350Kb.	<input type="checkbox"/>
2.3	Imágenes	No utilizar imágenes con texto o logotipo. Se puede editar la imagen para eliminar elementos no permitidos, si la imagen lo permite. No utilizar imágenes: maltrato animal, bebidas alcohólicas, composición artificial, falta de perspectiva.	<input type="checkbox"/>
2.4	Logos	Usar formatos svg para los logotipos además de png y jpg.	<input type="checkbox"/>
2.5	Wizard	Verifique que el BIAS esté configurado para el destino de la página, aerolínea u hotel según corresponda.	<input type="checkbox"/>
2.6	Content	No utilizar estilos, colores no incluidos en las plantillas maestras. Usar los headlines, botones en sentence case, con excepción de nombre de destinos, lugares, personas y actividades. Mantener el límite de caracteres permitidos según las especificaciones en la Guías de referencias.	<input type="checkbox"/>
2.7	Video	No agregue videos junto al contenido de introducción.	<input type="checkbox"/>
2.8	CMID	Verificar que el CMID sea específico para la campaña que se está desarrollando. Verificar que esté agregado el POS correcto.	<input type="checkbox"/>
2.9	T&C	Verificar que se esté utilizando el correcto según el POS y sustituir la marca según la página.	<input type="checkbox"/>
2.10	URLs	Todos los links deben abrir un nuevo tab en el browser Los urls de los hoteles, aerolíneas, actividades, DMO, deben ser de la misma página.	<input type="checkbox"/>

		Mantener la estructura de los templates	
2.11	Otras verificaciones		<input type="checkbox"/>
3	Revisión Final	<i>Validación final de puntos importantes</i>	<input type="checkbox"/>
3.1	Revisar tamaños y dimensiones de las imágenes	Use los tamaños y dimensiones estándares para cada módulo construido.	<input type="checkbox"/>
3.2	Revisar estándares	Seguir el template para la construcción: Imagen Hero, Wizard, Headlines, componentes, estructuras, URLs, T&C. Mantener el correcto uso de la fuente, estilo.	<input type="checkbox"/>
3.3	Revisar botones	Texto centrado en el área del botón.	<input type="checkbox"/>
3.4	Revisar copy	Respectar uso de fuente en bold o italic de acuerdo con los requerimientos. Usar el copy en sentence case.	<input type="checkbox"/>
3.5	Revisar T&C copy	Verificar los T&C agregados en cada LP, con su respectivo contenido de acuerdo con el POS.	<input type="checkbox"/>
3.6	Revisar logo	Buena calidad, ajustado y sin cortes.	<input type="checkbox"/>
3.7	Revisar imágenes	Buena calidad, que no tenga elementos o cortes extraños.	<input type="checkbox"/>
3.8	Revisar POS	Para LP en varios idiomas, consulte la copia y el logotipo del idioma. respectivo.	<input type="checkbox"/>
3.9	Revisar requerimientos	Consultar las instrucciones a detalle validando la correcta aplicación de cada uno.	<input type="checkbox"/>
3.10	Revisar URLs	Verificar que funcionen adecuadamente.	<input type="checkbox"/>
3.10	Otras verificaciones		<input type="checkbox"/>
Elaborado por: Roberto Corea Castro Aprobado por: Fecha Elaboración: Octubre 2023 Versión OB5-01			

Apéndice 13. Brainstorm Design Thinking

Brainstorm

