

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y TÉCNICAS ÁGILES EN LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD

IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT AND AGILE TECHNIQUES INTO ADVERTISE COMPANY'S VALUE CHAIN

Alfredo Melossi Amengual¹, Donald Allan Chiquito Altamirano²

Palabras clave:

Caso de negocio,
gestión de
proyectos,
agencias de
publicidad

Resumen

El presente artículo busca identificar técnicas y prácticas de gestión de proyectos para hacerlos parte de la cadena de valor de una agencia de publicidad. El propósito es maximizar la eficiencia de los talentos y recursos durante la elaboración de productos creativos, para lo cual se emplea el método de análisis modelo de caso de negocio propuesto por Harvard. Por lo mencionado, se realizó el análisis del proceso de trabajo actual y la viabilidad en incorporar prácticas de la gestión de proyectos y técnicas ágiles bajo un enfoque estratégico – financiero, mediante la evaluación de distintas alternativas que se ajustan a las necesidades de eficiencia de una agencia de publicidad. Se presenta, además, un plan de implementación de la alternativa ganadora Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la agencia.

Códigos JEL: 021, M39, M11

Keywords:

Business case,
project
management,
advertising
agencies

Abstract

This article aims to identify project management techniques and practices in order to incorporate them into an advertising agency's value chain. The goal is to maximize the efficiency of talents and resources during the development of creative products, which is accomplished by using Harvard's business case model analysis approach. As a result of the foregoing, an analysis of the current work process was conducted, as well as the feasibility of incorporating project management practices and agile techniques under a strategic-financial approach, through the evaluation of various alternatives that adapt to an advertising agency's efficiency needs. It also incorporates a strategy for implementing the winning alternative, which is to incorporate (agile) project management techniques into the agency's processes.

¹ Universidad Espíritu Santo, Ecuador

E-mail: amelossi@uees.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0211-0820>

² Universidad Espíritu Santo, Ecuador

E-mail: dchiquito@uees.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6359-6567>

INTRODUCCIÓN

Todos los logros de la humanidad comenzaron con un proyecto (Gray y Larson, 2009). La gestión de proyectos ha venido evolucionando, en sus inicios con enfoques lineales (cascadas) y dinámicos (agile) (Deloitte, 2022) aportando con técnicas, herramientas y marcos de trabajo. El origen de la Dirección o Gestión de Proyectos se sitúa a comienzos del siglo XX, con la aparición de los primeros métodos como el Diagrama de Gantt en 1917.

Desde los años 70 y 80, la gestión de proyectos se ha consolidado como una de las disciplinas más importantes para la gestión empresarial y se han establecido distintos estándares, hoy compartidos a nivel mundial, como IPMA®, ICB®, PMI®, PMBOK®, entre los más relevantes. El Project Management Institute (PMI®) (PMI, 2022) publicó en 1987, como whitepaper la primera edición de la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) convirtiéndose en el estándar mundial para la gestión de proyectos (PMI Capítulo México, 2022).

El mundo se ha ido tornando cada vez más complejo y la incertidumbre es parte del día a día de las empresas, sin embargo, a pesar de esta complejidad, la demanda por alcanzar mejores resultados sigue siendo el objetivo central de las organizaciones. Como resultado, hoy, empresas de distintos sectores aplican conceptos de gestión de proyectos ágiles, que hacen énfasis en la eficiencia y potencian el rendimiento de los equipos de trabajo. Los marcos de trabajo y metodologías como: Scrum, Kanban, etc. son una realidad que agregan valor a las organizaciones y mejoran sus procesos. A pesar de la enorme evidencia del aporte de la gestión de proyectos, las agencias de publicidad siguen sin alinearse a un estándar que les permita optimizar el consumo de recursos.

Publicidad es una forma de comunicación pagada utilizada para persuadir a una persona de comprar un determinado producto o servicio (Einstein, 2017). Una agencia de publicidad es una empresa de servicios que brinda asesoría de estrategias de comunicación, creación y

posicionamiento de marcas, desarrollo de campañas y productos publicitarios para distintas empresas que tienen la necesidad de vender sus productos o servicios al mercado. Las agencias de publicidad trabajan con un equipo humano de características, habilidades y talentos particulares, quienes son los encargados de desarrollar las ideas que luego se transforman en producto/servicio creativo; y, quienes además poseen un perfil difícil de encontrar dentro de empresas de otro rubro (Mackay, 2005). El valor diferencial de una agencia de publicidad es el nivel de creatividad, entendida como el proceso de desarrollar ideas que son novedosas y útiles (Amabile, 1996).

Antes existía un solo tipo de agencia de publicidad, enfocada a la comunicación masiva, hoy el negocio, siguiendo la tendencia mundial, se ha diversificado según el medio en el que se desenvuelven (agencias digitales, agencias ATL, agencias BTL, agencias integrales, entre otras). Pese a los cambios, todos los tipos de agencia mantienen como factor común el desempeño y la importancia de sus departamentos de cuentas y creativo.

El departamento de cuentas es el punto de contacto y el responsable de la relación entre la agencia y el cliente. Medina (2015) señala como las principales responsabilidades de este departamento el mantener la relación directa con los clientes, recibir la información de éstos y elaborar los requerimientos para el departamento creativo a través de un documento comúnmente llamado *brief*. Este documento se desprende de la solicitud generada por el cliente y presenta el problema a resolver, la situación actual de la marca y los objetivos que se buscan alcanzar. Cuanto mejor sea el *brief*, mejores serán los resultados y menor desperdicio de tiempo y dinero tanto para el cliente como para la agencia (Mackay, 2005). Una vez que el cliente ha aprobado una campaña o producto creativo, el departamento de cuentas es responsable del seguimiento para su implementación, esto significa supervisar todo el proceso de producción para que se cumpla según lo aprobado y en los tiempos acordados.

Por otro lado, el departamento creativo es la columna vertebral y el corazón de una agencia (Tibbs, 2010), ya que es aquí donde se realiza el trabajo específico sobre el cual gira toda la actividad de una agencia de publicidad: la creación de las campañas y productos creativos. Cada uno de estos productos creativos es creado y realizado por un equipo formado por un director creativo, redactores y directores de arte. Los equipos creativos son responsables de encontrar un camino memorable para comunicar el mensaje con el que el cliente debe llegar a sus potenciales consumidores. (Medina, 2015) enfatiza en que el mayor desafío que enfrenta un equipo creativo es el de crear nuevas ideas, que aporten valor y permitan cumplir los desafíos de comunicación.

Las agencias de publicidad han vivido los cambios del entorno relacionados a la inmediatez de la virtualidad y junto a esta situación han evolucionado. Pese a que los anunciantes tienen las mismas necesidades: crear marca y vender, las herramientas para solucionar dichos problemas han cambiado radicalmente (Medina Aguerrebere & Ferrer Lorenzo, 2014). Los grandes cambios en la industria a partir del desarrollo de los medios digitales, generaron una fragmentación de los servicios con el surgimiento de distintas plataformas y medios digitales, lo que afectó directamente de manera negativa en los ingresos de las agencias y en las bonificaciones. Se pasó de cantidades importantes de comisiones de medios a mínimos fees por horas hombre. A esto se suma la cultura de trabajo que dentro de las agencias ha cambiado muy poco, lograr cambios de comportamiento es muy difícil, ya sea por la resistencia al cambio o porque las personas no creen en el cambio cuando no entienden bien los nuevos métodos (Kelley & Kelley, 2013). En las agencias, aún todo gira en torno a la inspiración y el talento de los departamentos creativos.

La manera de trabajar dentro de las agencias de publicidad sigue los modelos de los años 70, este sistema es el resultado de la evolución de la forma de trabajar en esta industria, pero pensada en la realidad de las empresas del siglo XX (Holiday, 2014) donde la interacción entre las distintas áreas (cuentas, creatividad, digital, producción, administrativo) se realiza con

procesos lineales - en cascada y en donde cada área es responsable de "su parte" del trabajo y de "sus propias" metas, siendo el área creativa el centro de todas las áreas. El modelo de trabajo de una agencia es la suma de las acciones de las distintas áreas y no verdaderamente el resultado de un trabajo multidisciplinario, integrado y colaborativo.

La cultura de gestión de agencias se encuentra dividida, la falta de comunicación y de interacción que se presenta durante el desarrollo del proceso, sumado la cultura del *laissez-faire* y a la problemática de etapas estáticas y circunscritas asociadas a un rol específico, no permiten optimizar y corregir los desarrollos generando ruido para la entrega del producto final. Las agencias de publicidad tienen la oportunidad de ser más eficientes, incorporando técnicas de gestión de proyectos, que han demostrado aportar valor en otras industrias creativas, donde a través de técnicas en gestión de proyectos y marcos ágiles permiten generar valor en entornos cambiantes y de alta incertidumbre.

Desde hace un par de décadas, la falta de técnicas de gestión de proyectos ha repercutido de manera negativa en las agencias, por un lado, se enfrentan a un aumento significativo en la cantidad y complejidad de su trabajo, y por otro lado las tarifas no han aumentado de manera proporcional con la carga de trabajo (Farmer, 2015). La correlación negativa entre carga de trabajo versus remuneración ejerce una enorme presión sobre el personal de la agencia, quienes, para cumplir con todos los requerimientos sin sacrificar la calidad, optan por trabajar más horas de las contempladas en el plan de trabajo negociado. Debido a que las agencias carecen de habilidades de gestión de proyectos, las operaciones se salen de control implicando más esfuerzo, recursos y menores resultados financieros.

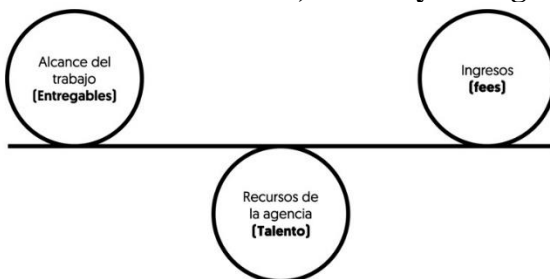
Este consumo adicional de horas es un tema muy relevante en esta industria, ya que el principal gasto es el relacionado al talento humano que trabaja en los distintos departamentos de una agencia. Existe una métrica estándar aceptada como el ideal para esta industria, que establece que los gastos

relacionados a personal deberían situarse entre el 55% y el 60% de los ingresos, de los cuales el 45%-50% son gastos relacionados al talento humano que trabajan directamente para los clientes y un 10% que corresponde al personal indirecto, como administrativos o financieros. La utilidad que se espera en esta industria es entre un 15% y 20%, el porcentaje restante debe cubrir los otros gastos de la agencia, que no corresponden a temas relacionados al personal (Farmer, 2015).

La negociación agencia-cliente, se basa en una fórmula entre los costos relacionados con los salarios de las personas de la agencia que trabajan directamente con el cliente, más el *overhead*, que es el resultado de los costos generales de una agencia divididos por los costos directos de la agencia y más el *profit*, que generalmente se sitúa en el rango del 15% (Farmer, 2015). El valor del fee tiene directa relación a la cantidad de horas del talento humano necesarias para desarrollar los productos creativos incluidos en un plan de trabajo para un cliente, que normalmente cubre un periodo de un año. El resultado debería ser un balance estable entre Ingresos desde cliente (fees) / Recursos de la agencia (talento humano) / Alcance del trabajo (Entregables). Ver la figura 1.

FIGURA 1

Balance ideal entre: fees, talento y entregables

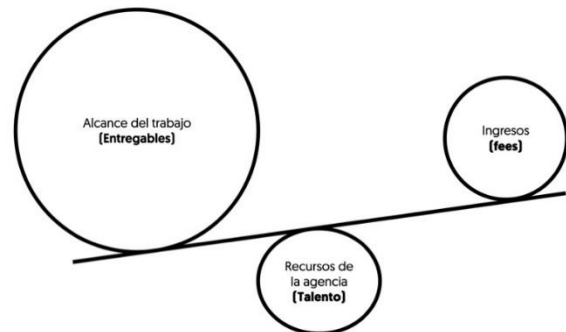


Como hemos señalado anteriormente, el día a día del trabajo entre agencia y cliente es dinámico, en el proceso de desarrollo de los distintos productos creativos suelen surgir cambios e imprevistos que alteran los tiempos de producción y con esto el resultado del ejercicio económico. En publicidad, no siempre hay una relación directa entre ingreso y gasto, según el tipo de cliente y el tipo de relación que éste establezca con la agencia, un desarrollo creativo puede suponer para la agencia un gasto mayor o menor (Medina Aguerrebere & Ferrer Lorenzo, 2014).

La realidad se asemeja más a la figura 2, en donde la carga de trabajo como consecuencia de los constantes cambios, ajustes y adaptaciones sobrepasa en consumo de recursos lo negociados, generando un desbalance y afectando los resultados de la agencia.

FIGURA 2

Desbalance real entre: fees, talento y entregables



Dentro de esta misma realidad en Ecuador opera la Agencia ABC, ofreciendo servicios estratégicos y creativos como el desarrollo de campañas creativas de comunicación, diseño de material publicitario para medios impresos y punto de venta, desarrollo de estrategias y contenidos digitales, entre otros servicios, para distintos clientes en sectores como *retail*, consumo masivo, bebidas, entre otros. En esta agencia trabajan 20 personas en las áreas de cuentas (4), creatividad (11), digital (2), producción (1), administrativo (2).

Dentro de las metodologías utilizadas para la medición y evaluación de su negocio, Agencia ABC lleva un control semanal de las horas que destina cada uno de sus colaboradores a los distintos clientes y proyectos de la agencia, para de esta forma poder medir la rentabilidad de cada uno de ellos. La muestra de horas del año 2021 reflejó que, en la mayoría de las posiciones, el equipo invierte más horas que las planificadas por cada proyecto contratado. Con el fin de respetar el precio del contrato con cliente, el costo adicional que implican las horas extras, las termina asumiendo la empresa.

En la tabla 1 se muestra el número de horas que se incluyen en el contrato anual con el cliente (denominadas Horas Contrato), el número de

horas trabajadas (denominadas Horas Dedicadas) y la variación entre las dos.

TABLA 1
Horas de participación de talentos por cargo:
Agencia ABC

ROL	Horas Contrato	Horas Dedicadas	Variación Horas	% Variación
Director General Creativo	558,40	673,68	-115,28	21%
Director Creativo	1760,80	1985,36	-224,56	13%
Redactor	4003,20	4922,87	-919,67	23%
Director De Arte	9200,00	10326,16	-1126,16	12%
Diseñador	3419,20	4518,10	-1098,90	32%
Supervisor De Cuentas	1252,80	1410,31	-157,51	13%
Ejecutivo De Cuentas	4357,60	5602,95	-1245,35	29%
Social Media Manager	1574,40	1897,31	-322,91	21%
Editor	1660,00	1890,87	-230,87	14%
Community Manager	1952,00	1996,67	-44,67	2%
Total General	29738,40	35224,26	-5485,86	18%

Fuente: Agencia ABC 2021

El artículo responderá al siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la mejor técnica de gestión de proyectos que se alinea a nuestro giro de negocio para optimizar el consumo de recursos?

METODOLOGÍA

Para la identificación de objetivos y métricas, consideramos basarnos en los lineamientos del plan de negocios y estratégicos de la Agencia ABC:

- Implementar prácticas, dinámicas y comunicación del equipo, esto con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a la generación de alternativas de productos creativos.
- Integrar los procesos de la cadena de valor, previamente homologados y asignados a equipos unitarios, con el fin de evitar los retrasos y los errores producto de retrabajos.
- Integrar procedimientos de control y administración de acuerdo a las peticiones que administra la empresa.
- Incorporar herramientas que permitan el seguimiento del desarrollo de los distintos productos creativos.
- Involucrar técnicas de levantamiento de información, mejorar la definición del

problema a resolver y con esto el entendimiento entre cliente/agencia en cuanto a la claridad de lo solicitado.

TABLA 2
Objetivos e indicadores del proyecto

Objetivo	Indicador
Tiempo de respuesta a cliente, incluir un Acuerdo de Nivel de Servicio para la atención y entrega de propuestas/productos. (Servicetonic, 2021)	SLA en liberación de productos creativos (pequeños, grandes, controles de cambios).
Incluir una Malla de Capacidad Operativa (procesos/Talentos/tiempo)	Diferenciador (requerimientos/procesos/Talentos)
Implementar <i>Dashboards</i> de Control de Operación y Comercial.	Tiempo de análisis/desarrollo/producción (planificado vs ejecutado)

Un paso previo a la selección de alternativas, es obtener información de las causas que provocan la problemática del sobre tiempo o sobre esfuerzo para la entrega de productos creativos. Para el caso, se ha realizado un levantamiento de información a través de entrevistas personales, talleres grupales y un análisis de procesos.

El equipo entrevistado está conformado por los actores principales de la cadena de valor: gerente general, supervisor de cuentas y director creativo. El equipo compartió sus actividades, puntos de control, así como las posibles causales de extensión de tiempo o retrabajos durante la generación de los productos creativos.

A continuación, un breve resumen de las entrevistas:

El gerente general de la Agencia ABC, lleva un control semanal de las horas destinadas al desarrollo de los distintos productos creativos para sus distintos clientes, dentro de cada etapa se incluyen reservas de tiempo para la atención de imprevistos como levantamiento de información adicional, sesiones para revisión de tiempos de

ajustes y aceptación de propuestas. Las horas destinadas por cada uno de los talentos de la agencia en los distintos clientes y proyectos de la agencia tienen un 10% de reserva, el tiempo adicional disminuye la rentabilidad. El supervisor de cuentas identifica, durante el levantamiento de información, un alto consumo de horas en la identificación de la necesidad y los objetivos del producto creativo esperado por el cliente además de una tendencia a reformular propuesta ya presentadas y preparadas junto al director creativo. En este punto, coinciden que el documento del requerimiento inicial llega en un 60% completo, el nivel de incertidumbre es muy alto sobre lo esperado e impacta el ciclo de desarrollo de los productos creativos. Para el gerente general, el sobre esfuerzo es necesario en relación a su conocimiento del mercado (nacional) en donde los requerimientos son muy abiertos y con el fin de concretar el negocio, es necesario asumir el riesgo e invertir. Por lo mencionado, el proceso actual de la empresa ha sufrido cambios mínimos y no ha cubierto la necesidad de mitigar retrabajos, consumo de horas adicionales e incremento de la rentabilidad por proyectos.

En la figura 3, podemos observar el macroproceso de la agencia y las actividades críticas en retrabajo.

FIGURA 3
Proceso Comercial – Creativo previo al inicio del proyecto



Finalizadas las entrevistas personales, talleres grupales y el análisis de procesos, se obtuvieron cerca de 15 alternativas. Mencionaremos cinco acordadas por la técnica de ponderación:

1. Formación del personal de la agencia como Project Managers para liderar procesos

(impacto en clima del equipo, conocimientos del giro del negocio).

2. Implementar Scrum de forma rígida en la organización (impacto y reingeniería en la cadena de valor de Agencia ABC)
3. Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de Agencia ABC (acompañamiento, capacitación, retroalimentación). Statu Quo.
4. Incorporar Desing Thinking como eje central en la cadena de valor (impacto y reingeniería en la cadena de valor de Agencia ABC)
5. Involucrar Gestores de Proyectos profesionales PMP's como líderes de proyectos comerciales y de implementación.

De las alternativas mencionadas, las tres primeras son consideradas para el análisis. La selección se realizó a través de una escala Likert de valoración de alternativas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010):

TABLA 3
Valoración de alternativas escala Likert

Alternativas	¿Agrega Valor a la solución del Problema?	¿Está alineada a la estrategia de la empresa?	¿Permite la expansión de la empresa?
Formación del personal de la agencia como Project Managers para liderar proyectos comerciales e implementación.	5	3	5
Implementar Scrum de forma rígida en la organización.	4	4	4
Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos en la agencia.	5	5	5
Incorporar Desing Thinking como eje central en la cadena de valor.	4	4	3
Involucrar Gestores de Proyectos profesionales PMP's como líderes de proyectos comerciales y de implementación	3	3	3

A partir del estudio realizado, las alternativas serán:

1. Formación del personal de la agencia como Project Managers para liderar productos o servicio creativos. Se analiza el impacto en el

clima del equipo, minimizar la pérdida de roles y factores clave del giro de negocio.

2. Implementar Scrum en la organización. Incluye el impacto y reingeniería en la cadena de valor de la agencia.
3. Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la Agencia ABC. Status Quo. Se considera capacitación, acompañamiento, identificación de roles y responsabilidades dentro de un proceso de formación y seguimiento.

RESULTADOS

Análisis de Alternativas

Las alternativas propuestas a implementar son las siguientes:

1. Formación del personal de la agencia como Project Managers para liderar productos o servicios creativos.
2. Implementar Scrum en la organización.
3. Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de Agencia ABC. *Status Quo*.

Alternativa 1: Formación del personal de la agencia como Project Managers para liderar productos o servicios creativos.

El Project Mánager o gestor de proyecto es el encargado de liderar y garantizar la ejecución de un objetivo cumpliendo las expectativas del cliente y salvaguardando los intereses de la empresa a la que pertenece. Las empresas, por lo general, relacionaban esta función a un cargo, responsable de la planificación, la supervisión y cumplimiento de dichas tareas en un lapso de tiempo. Actualmente la tendencia del cargo de Project Mánager se proyecta más hacia la persona especialista en proyectos, con habilidades blandas y talentos que le pueden permitir cambiar lo que se entiende como *tarea cumplida por objetivo alcanzado*.

Entre las principales responsabilidades de un Project Mánager debemos considerar:

- Definir la razón por la que un proyecto es necesario.
- Especificar la calidad de cada parte entregable.
- Estimar los recursos y los plazos necesarios
- Desarrollar e implementar un plan y procesos para el proyecto.
- Dirigir y motivar al equipo.
- Gestión de riesgos, problemas y cambios que pueda haber en el proyecto.
- Monitorizar el progreso.
- Mantener una comunicación continua con los *stakeholders*.
- Gestión de proveedores.

Por lo mencionado, la alternativa considera incorporar un plan de formación del personal como Project Mánager para liderar productos o servicios creativos. Dentro del análisis estratégico consideramos que los talentos de la agencia ABC puedan administrar el alcance de un proyecto de productos o servicio digitales, controlar el presupuesto y objetivos comerciales establecidos; es decir, desarrollar una práctica formal para la gestión de proyectos.

El análisis financiero considera los puntos estratégicos en el punto de inversión y retorno de valor, como se ve en la Tabla 4. El tiempo de implementación para la alternativa descrita es de cinco meses, el proceso incluye en los tres primeros meses la capacitación del personal y se considera un acompañamiento de dos meses en gestión de proyectos.

TABLA 4
Análisis financiero Alternativa 1

Alternativa 1 - Incorporar Project Manager	
108 Horas consultoría, capacitación y acompañamiento	\$ 3.394,39
418 Horas del equipo Agencia ABC para el proceso de entrenamiento	\$ 11.740,48
Inversión en costos de certificación equipo Agencia ABC	\$ 650,00
Inversión en cursos de formación por tres meses equipo Agencia ABC	\$ 1.500,00
Elementos y materiales didácticos que faciliten la práctica	\$ 500,00
Suscripción Software de Gestión de Proyectos	\$ 1.978,20
Indemnizaciones por cambio de perfiles	\$ 5.400,00
Contratación de Project Managers	\$ 32.500,00
Contratación Scrum Master	-
TOTAL COSTOS	\$ 67.663,07
Ahorro en sueldo Supervisor de Cuentas	
Ahorro en sueldo Ejecutivos de Cuentas	\$ 15.600,00
10% de ahorro de tiempo	\$ 61.259,20
TOTAL BENEFICIOS	\$ 76.859,20
P&G Alternativa 1	\$ 9.196,13

Alternativa 2: Implementar Scrum en la organización.

Scrum es un marco de trabajo orientado a implementación de software (Scrum, 2022), por su flexibilidad puede ser adoptado en todo tipo de industria. Scrum fomenta el trabajo colaborativo, el aprendizaje a través de las experiencias, la autoorganización, la reflexión y la búsqueda de mejoras continuas. Un marco de gestión de proyecto ágil, incluye un conjunto de reuniones, herramientas y funciones que, de forma coordinada, ayudan a los equipos a estructurar y gestionar su trabajo.

En el análisis estratégico, identifica a Scrum como una práctica que se alinea a las necesidades

de la Agencia ABC. Los objetivos estratégicos a resolver con su incorporación: entrega mensual o quincenal de resultados o valor al cliente (los requisitos más prioritarios en ese momento, ya completados), resultados tangibles al cliente, retroalimentación, predicción de resultados (*time to market*), flexibilidad y adaptación respecto a las necesidades del cliente o cambios en el mercado, motivación de equipo de trabajo y mitigación sistemática de los riesgos del proyecto para la creación de productos o servicios creativos.

El análisis financiero considera los puntos estratégicos en el punto de inversión y retorno de valor:

TABLA 5
Análisis financiero Alternativa 2

Alternativa 2 - Implementar Scrum	
108 Horas consultoría, capacitación y acompañamiento	\$ 3.394,39
418 Horas del equipo Agencia ABC para el proceso de entrenamiento	\$ 11.740,48
Inversión en costos de certificación equipo Agencia ABC	\$ 650,00
Inversión en cursos de formación por tres meses equipo Agencia ABC	\$ 1.500,00
Elementos y materiales didácticos que faciliten la práctica	\$ 500,00
Suscripción <i>software</i> de gestión de proyectos	\$ 1.978,20
Indemnizaciones por cambio de perfiles	\$ 18.900,00
Contratación de <i>Project Managers</i>	\$ 60.000,00
Contratación Scrum Master	\$ 28.600,00
TOTAL COSTOS	\$ 142.263,07
Ahorro sueldo supervisor de cuentas	\$ 23.400,00
Ahorro sueldo ejecutivos de cuentas	\$ 28.600,00
10% de ahorro de tiempo	\$ 61.259,20
TOTAL BENEFICIOS	\$ 113.259,20
P&G Alternativa 2	-\$ 29.003,87

El tiempo de implementación para la alternativa descrita es de siete meses, el proceso incluye en los dos primeros meses la capacitación del personal, tres meses de acompañamiento y se considera un plan de estudio para certificación de dos meses.

Alternativa 3: Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la agencia.

La generación de ofertas y desarrollo de productos o servicios creativos en un ciclo de vida natural tiene un alto grado de incertidumbre, ya sea por el cambio de las definiciones comerciales o cambio del marketing de los clientes. En este escenario, la gestión de proyectos permite mitigar el impacto de los cambios con la declaración oportuna del alcance, mientras que la práctica ágil permite administrar de mejor manera los cambios con un alto grado de incertidumbre.

La alternativa, busca incorporar técnicas y prácticas de la gestión de proyectos que se acoplen a la cadena de valor de la agencia; no se incluye un marco de trabajo único ya que se considera la diversidad de ideas y objetivos que se pueden presentar en los proyectos.

En el análisis estratégico, la agencia es consciente que la inclusión de prácticas de gestión de proyectos provocará un impacto positivo en la entrega de los proyectos en curso. Por lo mencionado, se considera destinar un *pull* de horas del equipo para iniciar el proceso de formación, asimilación e involucramiento junto a una visión de mejora continua en los siguientes aspectos:

- Capacitación y adopción de técnicas ágiles: agregar valor a los clientes con generación de productos o servicios creativos acorde a sus necesidades y dentro del presupuesto establecido.
- Administración de alcance y entrega de productos digitales: alimentar el espíritu del equipo a través de técnicas que permitan la gestión adecuada de los requerimientos, así como su implementación.
- Indicadores de Gestión de Proyectos: incluir parámetros que nos permitan una retroalimentación efectiva del servicio brindado por la agencia.
- Mitigación del riesgo de rotación de personal: el espíritu de equipo es clave para la permanencia de los talentos en una organización,

las prácticas ágiles nos permiten trabajar los valores y pilares de los talentos para su involucramiento con la organización y también poder ser un ente de atracción de nuevos talentos.

- Metodología de gestión de proyectos a la medida de la agencia: Estableciendo una práctica que incluya las líneas de servicio de la agencia, permitirá que los nuevos talentos se acoplen a la cadena de valor en desarrollo de los productos o servicios creativos, se administre correctamente el alcance y se cumplan los criterios de aceptación de los clientes dentro de los tiempos y presupuestos establecidos.

TABLA 6
Análisis financiero Alternativa 3 *Status Quo*

Alternativa 3 – <i>Status Quo</i>	
108 Horas consultoría, capacitación y acompañamiento	\$ 3.394,39
418 Horas del equipo Agencia ABC para el proceso de entrenamiento	\$ 11.740,48
Inversión en costos de certificación equipo Agencia ABC	\$ 650,00
Inversión en cursos de formación por tres meses equipo Agencia ABC	-
Elementos y materiales didácticos que faciliten la práctica	\$ 500,00
Suscripción <i>software</i> de gestión de proyectos	\$ 1.978,20
Indemnizaciones por cambio de perfiles	-
Contratación de <i>Project Managers</i>	-
Contratación Scrum Master	-
TOTAL COSTOS	\$ 23.263,07
Ahorro sueldo supervisor de cuentas	-
Ahorro sueldo ejecutivos de cuentas	-
10% de ahorro de tiempo	\$ 61.259,20
TOTAL BENEFICIOS	\$ 61.259,20
P&G Alternativa 3	\$ 37.996,13

El tiempo de implementación para la alternativa es de siete semanas, incluyendo

capacitación del personal, acompañamiento en proyectos, elaboración de una metodología acorde a las necesidades y objetivos estratégicos de la Agencia ABC.

El análisis financiero considera los puntos estratégicos en el punto de inversión y retorno de valor. Al hacer el análisis es necesario plantearse una meta financiera que genere utilidad, la implementación de técnicas ágiles debe permitir compensar con al menos una reducción de un 10% el tiempo que se le dedican a los proyectos.

En la Tabla 6 se puede observar que la alternativa 3 cumple con lo solicitado por la agencia ABC.

Selección de Alternativa

Para la toma de decisión, hemos recomendado a la Agencia ABC evaluar cada alternativa desde el punto de vista estratégico, operativo y financiero desarrollado bajo el método de análisis modelo de caso de negocio propuesto por Harvard. Por lo descrito, la Agencia ABC ha seleccionado a la alternativa 3, Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la agencia para ser implementada. La decisión ha considerado el tiempo de implementación de siete semanas y el retorno financiero de USD \$37.996,13 proyectado a un año.

En el análisis del flujo financiero realizado para cada alternativa, se observa el cálculo estimado para el año de implementación de este proyecto, además se puede apreciar que se cumple el objetivo financiero planteado obteniendo una tasa interna de retorno TIR del 10,98% y se obtiene un valor actual neto del proyecto VAN de \$25.312,53.- A partir del segundo año, el impacto de incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la agencia dará mejor resultado aún, ya que no será necesaria una nueva inversión en capacitación.

Plan de Implementación

En este capítulo, se desarrollará el plan de implementación sugerido para la alternativa seleccionada por Agencia ABC: Incorporar

técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la agencia.

El plan de implementación está considerado para ser abordado en cinco etapas en un lapso de siete semanas:

TABLA 7
Hitos del Proyecto

Hitos principales (en semanas)		S	S	S	S	S	S	S	S
		1	2	3	4	5	6	7	8
Etapa 1	Establecer objetivos y alcance								
Etapa 2	Identificar el plan de capacitación y técnicas ágiles a incorporar								
Etapa 3	Capacitación y desarrollo del plan de formación en gestión ágil.								
Etapa 4	Desarrollo de la Metodología de la Agencia								
Etapa 5	Entrega de la metodología de Gestión Ágil de Proyectos de Agencia ABC								

La alternativa Incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la Agencia ABC (Status Quo) considera la contratación de un especialista en Gestión de Proyectos (Project Manager) (IEBS, 2022), quién será responsable de la implementación de técnicas ágiles a la medida de los objetivos estratégicos de Agencia ABC, capacitación y acompañamiento de los talentos en la agencia y la generación de la metodología de gestión de proyectos.

En la etapa Inicial, el Project Mánager buscará la participación de los interesados (Interesados, s.f.): Gerente General, Director Creativo, Supervisor de Cuentas y de los talentos creativos. Con la participación integral del equipo de la agencia establecerá los objetivos del proyecto y el alcance, debemos entender que dentro del alcance

se encuentra la radiografía inicial de los procesos que lleva la agencia.

En etapa de Planificación (Planificación, 2022), el Project Mánager buscará alinear los objetivos estratégicos identificados en el caso de negocio y los procesos de la cadena de valor. En los talleres de socialización y levantamiento de mejoras, junto con la participación de todos los talentos de Agencia ABC, se identificará el plan de capacitación y técnicas ágiles a incorporar.

La etapa de Ejecución comprende la capacitación a los talentos de la Agencia ABC y estará compuesta de 4 fases: 1) fundamentos; 2) formación de equipos ágiles y administración de proyectos ágiles; 3) participación de los talentos será de acuerdo con el marco de actividades y responsabilidades identificados previamente; y 4) identificación y administración de indicadores basados en técnicas ágiles (dirigida al mando de toma de decisión de la agencia).

La etapa de Monitoreo y Control será la encargada de pilotar el avance y gestión de los equipos bajo las técnicas aprendidas y retroalimentación de los talentos más un refuerzo en agilidad. Durante el acompañamiento, el Project Mánager deberá iniciar la redacción de la metodología de gestión de proyectos de Agencia ABC.

En la Etapa de Cierre (Cierre del Proyecto, 2022) se considera la entrega de la metodología, la cual contará con la aprobación del equipo de Agencia ABC y de su Gerencia General. En la reunión de cierre se evaluará el proyecto, los resultados durante la implementación y consecuentemente la coordinación del acompañamiento post-implementación (Recomendaciones Post Implementación, 2019).

CONCLUSIONES

Dentro de las ventajas y oportunidades de utilizar el Modelo de Caso de Negocio de Harvard, para el análisis de problemas y toma de decisiones, está el realizar un análisis estratégico, operativo y financiero que respalde a la

alternativa seleccionada. Finalizada la evaluación de las alternativas en los criterios estratégico, operativo, financiero y tiempo de implementación, concluimos en incorporar técnicas de gestión de proyectos (ágiles) a los procesos de la agencia como alternativa seleccionada por cubrir las necesidades de la Agencia ABC en tiempo, objetivos estratégicos y rentabilidad.

Recomendamos a la Agencia ABC durante la implementación de la alternativa Incorporar técnicas de gestión de proyectos ágiles a los procesos de la agencia, utilizar recursos didácticos que permitan involucrar a sus talentos en la adopción de técnicas ágiles y les permita sentirse involucrados. Los recursos mencionados son: post-it, elaborar un tablero Kanban (Tablero Kanban, 2022) para la administración de las tareas en un sitio de fácil visibilidad y acceso para todo el equipo de trabajo, por ejemplo, una pared de la oficina; en las reuniones incorporar técnicas de administración de tiempo y objetivos. Asimilada la práctica, podríamos recomendar la digitalización del proceso y seguimiento a través de un aplicativo *open source*.

Finalmente se recomienda el uso de este estudio como referencia ágil para la adopción de la gestión de proyectos en la industria Creativa (Publicidad y Marketing) para el uso eficiente de los recursos en el proceso de su cadena de valor.

REFERENCIAS

- Deloitte. (2022). *Deloitte Waterfall Vs Agile*.
Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>
- PMI Capítulo México, P. M. (2022). *Historia del Project Management Institute*. Obtenido de <https://pmi-mexico.org/mesa-directiva/sobre-el-pmi-capitulo-mexico/7-historia-del-project-management-institute>

- Einstein, M. (2017). *Advertising. What everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
- Mackay, A. R. (2005). *The Practice of Advertising*. London: Elsevier Ltd.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview.
- Medina, A. (2015). *Introducción a la publicidad*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Tibbs, A. (2010). *Advertising. Its business, culture and careers*. New York: Routledge.
- Holiday, R. (2014). *Growth Hacker Marketing. El futuro del Social Media y la Publicidad (Spanish Edition)*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Farmer, M. (2015). *Madison Avenue Manslaughter: An inside view of fee-cutting clients, profit-hungry owners and declining ad agencies*. New York: LID Publishing.
- Servicetonic, S. (2021). *www.servicetonic.com*. Obtenido de <https://www.servicetonic.com/es/service-desk/que-es-un-sla/>
- PMI, P. M. (2022). <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>.
- Scrum, P. A. (2022). <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>.
- Tablero Kanban, A. (2022). *Atlassian*. Obtenido de <https://www.atlassian.com/es/agile/kanban>
- Medina Aguerrebere, P., & Ferrer Lorenzo, I. (2014). *De director de cuentas a director de agencia: 50 casos prácticos sobre agencias de publicidad*. Madrid: Dykinson.
- Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York: Crown Business.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collados, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill.
- Recomendaciones Post Implementación, T. E. (2019). *TASK ENTER*. Obtenido de <https://www.taskenter.com/blog/nwarticle/57/1/que-es-la-implementacion-de-un-proyecto>