

IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA AGENCIA INTERNATIONAL
STUDY & TRAVEL

LEYDY JOHANA QUINTERO ORTIZ

JUAN PABLO RAMÍREZ REY

DORA CAROLINA SÁNCHEZ PINEDA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ 2020

Implementación área de Marketing agencia International Study & Travel II

IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA AGENCIA INTERNATIONAL
STUDY & TRAVEL

LEYDY JOHANA QUINTERO ORTIZ

JUAN PABLO RAMÍREZ REY

DORA CAROLINA SÁNCHEZ PINEDA

Trabajo De Grado para obtener el título de especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: ALEJANDRO RONDÓN PEÑA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ 2020

Tabla de contenido

1. Planteamiento Inicial del Proyecto	XIV
1.1. Antecedentes	XV
1.1.1. Antecedentes del problema necesidad u oportunidad	XV
1.1.2. Descripción del problema – Árbol de problemas	18
1.1.3. Objetivos del proyecto	19
• Objetivo general	19
• Objetivos específicos.....	19
• Árbol de objetivos	20
1.2 Descripción organizacional fuente del problema o necesidad	21
1.2.1. Descripción general	21
1.2.2. Direccionamiento estratégico de la organización	21
• Objetivos estratégicos de la organización	21
• Misión.....	23
• Visión	23
1.2.3. Estructura organizacional.....	24
1.3. Caso Negocio (Business Case).....	25
1.3.1. Descripción de alternativas	25
1.3.2. Criterios de selección de alternativas.....	26

1.3.3.	Análisis de Alternativas	26
1.3.4.	Selección de alternativa	27
1.3.5.	Justificación del proyecto (finalidad e impacto).	27
1.4.	Marco Teórico	28
1.5.	Marco Metodológico Para Realizar Trabajo De Grado	34
1.5.1.	Enfoque de investigación.....	34
1.5.2.	Tipo de investigación.....	34
1.5.3.	Herramientas para la recolección de información.	34
1.5.4.	Fuentes de información.....	35
2.	Estudios y Evaluaciones	37
2.1.	Estudio de mercado	37
2.1.1.	Población.....	37
2.1.2.	Dimensionamiento de la demanda.....	38
2.1.3.	Dimensionamiento oferta.....	41
2.1.4.	Competencia – Precios.....	44
2.1.5.	Punto de equilibrio.....	49
2.1.6.	Determinación del precio.....	49
2.1.7.	Canales de comercialización.....	50
2.2.	Estudio Técnico.....	51
2.2.1.	Diseño conceptual del proceso o bien o producto.	51

2.2.2.	Supuestos y restricciones del proyecto	54
2.3.	Estudio Financiero.....	55
2.3.1.	Estimación del valor de la inversión del proyecto	55
2.3.2.	Definición de costos y gastos de operación y mantenimiento del proyecto.	55
2.3.3.	Flujo de caja de proyecto.	56
2.3.4.	Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos.....	57
2.3.5.	Evaluación financiera del proyecto.....	59
2.3.6.	Análisis de sensibilidad.....	60
2.4.	Estudio Socio Ambiental.....	62
2.4.1.	Análisis de beneficios y costos sociales. Balance social.	62
2.4.2.	Descripción y categorización de impactos ambientales.....	67
2.4.3.	Análisis ciclo de vida del producto o bien o servicio o resultado (Eco Indicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050).....	70
2.4.4.	Definición de flujo de entradas y salidas	70
2.4.5.	Cálculo de impacto ambiental bajo criterios P5TM	73
2.4.6.	Cálculo de huella de carbono	74
2.4.7.	Estrategias de mitigación de impacto ambiental.....	78
2.4.8.	Definición del impacto social	80
3.	Inicio y Planeación del Proyecto	81
3.1.	Aprobación del proyecto (Project Charter)	81

3.2	Plan de Gestión del proyecto.....	87
3.2.1.	Plan de Gestión De Interesados	87
3.2.2.	Plan de gestión del alcance	105
3.2.3.	Plan de Gestión de Comunicaciones.....	117
3.2.4.	Plan de Gestión del cronograma	123
3.2.5.	Plan de gestión del costo.....	128
a.	Línea base de costos	129
b.	Estructura de desagregación de recursos ReBS	132
c.	Aplicación técnica del valor ganado con curvas S avance.....	135
3.2.6.	Plan De Gestión de Calidad	136
a.	Listas de verificación de los entregables (producto / servicio)	145
3.2.7.	Plan de Gestión de Recursos.....	146
a.	Estructura desagregación de recursos	147
3.2.8.	Plan de gestión de riesgos	169
a.	Identificación de riesgos y determinación de umbral.....	169
b.	Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor Económico esperado.....	171
c.	matriz de riesgos.....	174
	Plan de respuesta a riesgo.....	183
3.2.9.	Plan de gestión de adquisiciones.....	185

a.	Definición y criterios de valoración de proveedores.....	186
b.	Selección y tipificación de contratos.....	187
c.	Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos.....	188
d.	Cronograma de compras con la asignación de responsable.	190
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	191
	Referencias.....	193

Lista de figuras

Figura 1- Ranking mundial del dominio de inglés.....	XVI
Figura 2 - Árbol de problemas	18
Figura 3 - Árbol de objetivos	20
Figura 4- Mapa estratégico	22
Figura 5- Organigrama.....	24
Figura 6- Alternativas	25
Figura 7- Niveles de satisfacción.....	26
Figura 8- Calificación de Alternativa	27
Figura 9- Alternativas de Solución	27
Figura 10- Estructura población colombiana.....	39
Figura 11- Nivel de formación población colombiana	40
Figura 12- Tasa de desempeño según nivel educativo.....	40
Figura 13- Estratos socioeconómicos Colombia.....	42
Figura 14- Agencias de intercambio en Colombia	43
Figura 15- colombianos que viajaron los últimos 10 años al extranjero para cursar sus estudios	
Fuente: Migración Colombia	44
Figura 16- Uso de redes sociales	47
Figura 17- Publicidad International Study & Travel	48
Figura 18- Costos intercambio International Study & Travel	50
Figura 19 - Ubicación de la Agencia International Study & Travel.	62
Figura 20- Modelo adecuación oficina marketing.....	63
Figura 21- Estudio porcentual del dominio de Ingles en América latina	64

Figura 22- Tendencia ranking EF Colombia	64
Figura 23- Clasificación a nivel mundial de dominio del inglés	65
Figura 24- Estudio realizado por Fedesarrollo.....	66
Figura 25- Etapas del ciclo de vida de su proyecto	70
Figura 26- Valores de cálculo de huella	78
Figura 27 - Matriz de influencia – Dependencia	97
Figura 28 - estructura desagregada de trabajo EDT/WBS.....	111
Figura 29 - línea base de tiempo	125
Figura 30- Diagrama de Red.....	126
Figura 31- Nivelación y uso de recursos.....	128
Figura 32- Línea base de costos.....	129
Figura 33 - Estructura de desagregación de recursos ReBS	132
Figura 34 - Estructura desagregación de costos CBS	134
Figura 35 - Curva S.....	136
Figura 36- Diagrama de Ishikawa.....	140
Figura 37- Flujograma	141
Figura 38 - Formato plan de acción correctiva y de mejora	143
Figura 39 - Formato de auditorías - Fuente: Construcción de los autores	144
Figura 40- Lista de verificables	145
Figura 41- Estructura desagregación de recursos	147
Figura 42- Histograma	160
Figura 43- Risk Breakdown Structure Fuente	171
Figura 44 - Criterio - probabilidad.....	171

Figura 45 - Matriz de impacto (alcance, tiempo, costo y calidad).....	172
Figura 46 - Flujo de adquisiciones y contratos	189
Figura 47 - Cronograma de compras	190

Índice de tablas

Tabla 1- Población colombiana (15 a 19 años).....	38
Tabla 2- Comparativo precios agencias de intercambio	49
Tabla 3- Presupuesto maestro	55
Tabla 4 - Definición de costos	55
Tabla 5 - Flujo de caja de proyecto.....	56
Tabla 6 - Amortización crédito	58
Tabla 7 - Costo programas CASE Cultural Academic Student Exchange	60
Tabla 8 - Número de clientes esperados.	61
Tabla 9- Impactos ambientales	68
Tabla 10 - Entradas: materiales (kg), insumos (kg), equipos (No.).....	71
Tabla 11- Flujo de salidas	71
Tabla 12- Calculo de impacto ambiental	73
Tabla 13- Calculo de huella de carbono	75
Tabla 14- Acta de Constitución	81
Tabla 15- Plan de gestión interesados.....	87
Tabla 16- Matriz de interesados.....	91
Tabla 17- Matriz de Dependencia.....	96
Tabla 18 - Matriz de Influencia	96
Tabla 19 - Matriz de involucramiento de interesados.....	98
Tabla 20 - Formato de resolución de conflictos.....	102
Tabla 21 - Acta de declaración de alcance.....	105

Tabla 22 - Documentos de requisitos.....	107
Tabla 23- Trazabilidad de requisitos.....	108
Tabla 24 - Actas de cierre del proyecto.	109
Tabla 25 - Diccionario WBS.....	112
Tabla 26 - Matriz de comunicaciones	117
Tabla 27- Flujograma.....	119
Tabla 28 - Glosario	121
Tabla 29- Matriz PERT.....	123
Tabla 30 - Presupuesto por actividades	129
Tabla 31 - Requerimientos- especificaciones	137
Tabla 32- Entregables calidad.....	137
Tabla 33 - Revisión de calidad.....	138
Tabla 34 - Herramientas de control	139
Tabla 35 - Procedimiento tratamiento de producto.....	142
Tabla 36- Identificación y adquisición de recursos	146
Tabla 37 - Descripción de cargo gerente de proyecto.....	149
Tabla 38 - Descripción cargo directora relaciones publicas	150
Tabla 39 - Directora de operaciones	151
Tabla 40 - Descripción de cargo analista de proceso.....	152
Tabla 41 - Descripción de cargo secretaria.....	153
Tabla 42 - Descripción cargo diseñador grafico	154
Tabla 43- Descripción de cargo asesor comercial	155
Tabla 44- Matriz RACI.....	156

Tabla 45- Histograma	159
Tabla 46 - Plan de capacitación y desarrollo	160
Tabla 47- Esquema de contratación y liberación de personal.....	163
Tabla 48- Plan para la liberación del personal.....	164
Tabla 49- Indicadores de desempeño.....	165
Tabla 50 - Plan de reconocimiento y recompensa	167
Tabla 51 - Identificación de riesgos.....	169
Tabla 52- Matriz de probabilidad e impacto.....	170
Tabla 53 - Matriz de riesgos	174
Tabla 54 - Análisis cualitativo de riesgos	177
Tabla 55 - Plan de respuesta a riesgos	183
Tabla 56 - Criterios de contratación y adquisición.	188

Anexos

Anexo 1 – Diagrama de Gantt	132
--	-----

1. Planteamiento Inicial del Proyecto

International Study & Travel es una agencia de intercambio de estudiantes con más de 45 años de experiencia en el mercado, la cual se especializa en asesorías educativas en el extranjero, apoyo a estudiantes, intercambios educativos y guías de aprendizaje. La alta competitividad en el mercado y las más de 150 agencias a nivel nacional creadas en la última década, han ocasionado un decaimiento en la captación de nuevos estudiantes, por lo que la agencia ha generado pérdidas y su número de estudiantes inscritos en los programas se ha visto directamente afectado; hoy en día la empresa se encuentra trabajando en asesorías con un promedio de 15 estudiantes al año, a comparación de los años 2010-2015, donde existían entre 80 y 100 estudiantes interesados anualmente.

El desarrollo de una nueva área de marketing en la agencia el cual se implementará bajo las buenas prácticas del PMBOK, con el fin de aumentar el número de estudiantes y permitir así que los ingresos de la agencia incrementen y se reconozcan sus servicios a través de los diferentes medios de comunicación, como lo son redes sociales, página web, radio, televisión, etc. Teniendo en cuenta que el nicho de mercado al cual nos enfocaremos corresponde a una población de jóvenes entre los 15 y 18 años y medio. La agencia obtendrá referencias que la posicionarán nuevamente en el mercado de estos estudiantes interesados en aprender inglés en E.E.U.U.

La antigüedad de la empresa será una de nuestras ventajas ya que esto brindará más confiabilidad a los estudiantes por su trayectoria y experiencia en el mercado, además de las referencias que se pueden encontrar en las diferentes entidades e instituciones educativas quienes han sido participe de los programas educativos ofrecidos por International Study & Travel.

En el escenario en el que la agencia aumente su reconocimiento a nivel nacional y así mismo la cantidad de estudiantes, los resultados financieros para la organización serán representativos.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes del problema necesidad u oportunidad

Desde hace una década aproximadamente, en Colombia la opción para estudiar inglés en el extranjero ha sido muy acogida por los jóvenes estudiantes. De acuerdo con los datos presentados por migración Colombia, el porcentaje de personas que han optado por viajar al extranjero por motivos académicos ha aumentado en un 25,8%. De los cuales el 11.9% han sido estudiantes entre 18 y 39 años. Lo anterior traduce a que este nicho de mercado está en crecimiento y día a día es más atractivo combinar el aprendizaje y el entretenimiento.

De acuerdo con dicho estudio, los lugares más visitados por los colombianos fueron Estados Unidos (19.611), España (10.520), México (9.444), Argentina (4.814), entre otros, en este sentido y teniendo en cuenta el nicho de mercado y el enfoque la organización International Study & Travel, Estados Unidos será el destino elegido para ofrecer el servicio de intercambio.

También es importante destacar que, la opinión de educadores en Colombia sobre la tendencia a realizar estudios en el exterior para los jóvenes es una oportunidad a la innovación y al conocimiento.

En un estudio realizado por la consultora Education First en noviembre de 2019 Figura 1, estableció que el nivel que presenta Colombia frente al dominio de inglés bajo ocupa la posición número 60 dentro del ranking de 88 países.



Figura 1- Ranking mundial del dominio de inglés

Fuente: Education First (2019)

Dentro del análisis del estudio, la opinión de los diferentes medios de comunicación resaltó la pobreza del idioma y la oferta académica, “Los sistemas educativos de bajo rendimiento y los altos niveles de desigualdad económica han dificultado los esfuerzos por mejorar el dominio del inglés en Latinoamérica” el tiempo, 03 de noviembre de 2018. No obstante, dentro de las alternativas para mejorar el nivel de inglés de los colombianos, existen diferentes programas que promueven el desarrollo de esta lengua.

Según datos del programa nacional de bilingüismo solo el 43% de los profesores de inglés del sector público tienen un nivel alto en el idioma, lo que permite evaluar que la efectividad del dominio del idioma se puede lograr a través de profesores nativos e incorporándolo en la vida diaria.

Dentro de las estrategias de mejoramiento del programa promovido por el ministerio de educación, la visión resalta “dominar una lengua extranjera representa una ventaja comparativa, un atributo de su competencia y su competitividad”, en este sentido el valor de las instituciones educativas que brinden el idioma hará parte también de esta visión.

Dentro de las agencias de intercambio que cuentan con una alta trayectoria y competitividad dentro del mercado, se encuentran la agencia Education First catalogada como una de las mejores a nivel internacional, fundada en 1965 en Suecia, con 50 destinos, trabaja en 114 regiones del mundo y es por supuesto una de las más apetecidas por los estudiantes colombianos para realizar intercambios en el exterior.

Por otro lado, se encuentra Global Connection, con 20 años en el mercado, 15.000 alumnos y 13 destinos, la posicionan como una empresa sólida dentro de las ofertas educativas para aprender inglés en el exterior.

Otra agencia reconocida a nivel nacional es la agencia Information Planet, quien trabaja desde 1993 y cuenta con 49 oficinas en 13 diferentes países, cuentan con un grupo de asesores de educación quienes guían a los estudiantes dentro de su proceso.

No obstante, existen más de 150 agencias a nivel nacional que trabajan con estudiantes para realizar estudios en el exterior, sin embargo, las agencias generan más solidez por las experiencias vividas por sus estudiantes, siendo así, el servicio brindado la clave de la competitividad en las organizaciones de intercambio.

1.1.2. Descripción del problema – Árbol de problemas

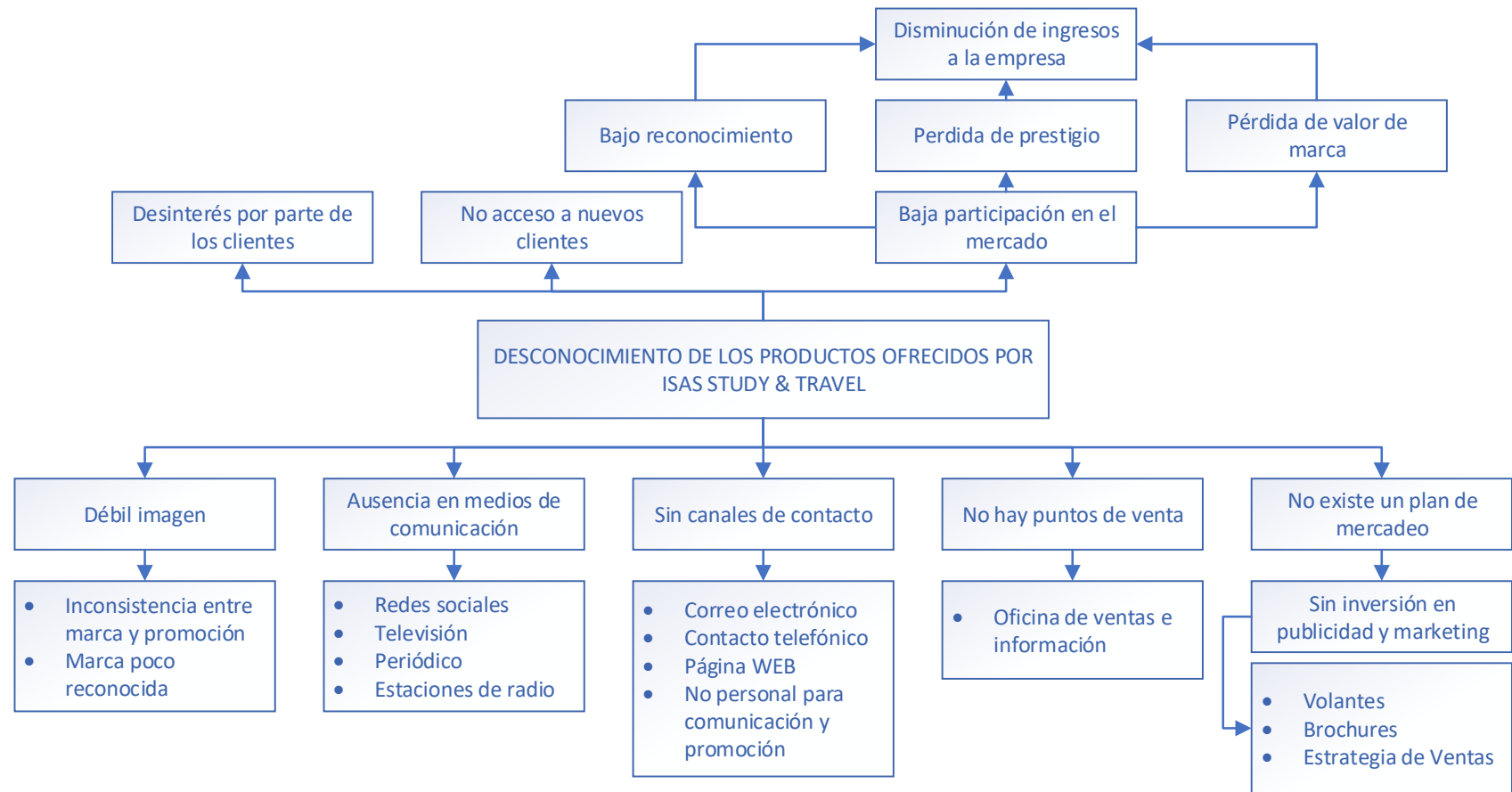


Figura 2 - Árbol de problemas

Fuente: Construcción de los Autores

1.1.3. Objetivos del proyecto

- Objetivo general

Crear un área de marketing en la agencia de intercambios International Study & Travel, con el fin de extender el cubrimiento de sus servicios a nivel nacional y de esta manera aumentar las inscripciones de los estudiantes a los programas.

- Objetivos específicos

- a. Analizar la estructura del área comercial de la agencia con el fin de validar los aspectos positivos y negativos mediante la recolección de información con el personal interno de la agencia.
- b. Plantear una nueva estructura del área comercial que beneficie a la agencia International Study & Travel y responda a las demandas del mercado actual.
- c. Formular una estrategia para ofrecer los servicios de la agencia de tal manera que las ofertas al mercado sean pertinentes a los requerimientos planteados por la agencia, empleando los principios expuestos en el PMBOK para el desarrollo del proyecto.
- d. Especificar la cantidad de estudiantes interesados en aprender un segundo idioma mediante los diferentes métodos de recolección de la información con el fin de validar que aspectos de los programas ofrecidos debe replantear la agencia.
- e. Identificar que interacción tienen los estudiantes en las diferentes redes sociales mediante el número de visitas en un determinado tiempo con el fin de construir estrategias de mercadeo digital acorde a los programas ofrecidos por la agencia.

- Árbol de objetivos



Figura 3 - Árbol de objetivos

Fuente: Construcción de los Autores

1.2 Descripción organizacional fuente del problema o necesidad

1.2.1. Descripción general

International Study & Travel es una agencia de estudios en el exterior con más de 45 años en el mercado, la cual se especializa en asesorías educativas en el extranjero, apoyo a estudiantes, intercambios educativos y guías de aprendizaje. Al pasar de los años, la compañía ha atravesado por una decaída de clientes e interesados bastante alta, esto debido a que la empresa no ha contado con una metodología definida para el marketing y la comercialización de sus productos, ya que para la época en que la empresa tuvo una posición superior a las actuales, no había diversidad de opciones en este mercado como las hay hoy en día, y debido a los altos cargos en la educación de la Directora del programa, existía la facilidad de llevar el voz a voz de los productos académicos; La falta del departamento de marketing ha afectado el reconocimiento y prestigio a nivel comercial en el mercado al igual que la afectación financiera.

La agencia cuenta con toda la experiencia y experticia necesaria para el éxito de cada uno de los productos ofrecidos, ya que tiene un trayecto impecable y variedad de testimonios abiertos a la gente.

1.2.2. Direccionamiento estratégico de la organización

- Objetivos estratégicos de la organización

La agencia International Study & Travel busca crecer a nivel nacional con el fin de expandir sus servicios preservando la cultura que caracteriza a la organización en sus 45 años de trayectoria. Con la búsqueda de estrategias, la organización podrá darse a conocer teniendo en cuenta el mercado actual.

- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

- Fidelizar nuevos clientes.
- Crecimiento sostenido respecto al nivel de competitividad.

Mapa estratégico

Implementación de área de marketing International Study & Travel

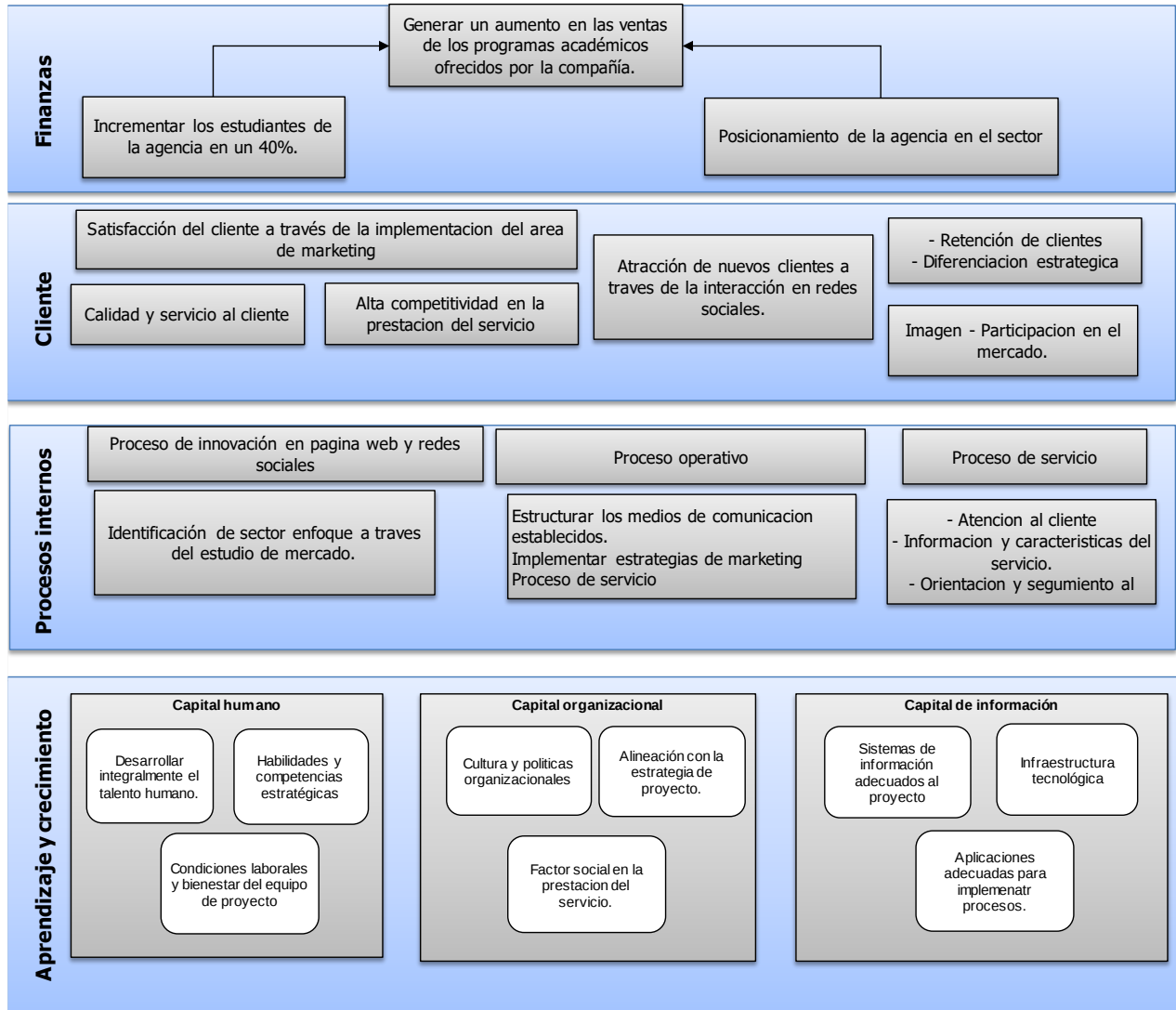


Figura 4- Mapa estratégico

Fuente: Construcción de los Autores

- Misión

Promover la educación internacional de jóvenes entre 15 y 18 años y medio, fomentando el crecimiento intelectual, personal y cultural a través de experiencias de estudios en el exterior e incrementar su comprensión, tolerancia y sensibilidad a la diversidad de razas, lenguajes y culturas viviendo, estudiando e interactuando con personas alrededor del mundo.

- Visión

Convertir International Study & Travel en el año 2023 en una de las empresas pilares en asesoría estudiantil internacional para las principales ciudades de Colombia, expandiendo los servicios educativos en el exterior por cada una de las ciudades importantes de este país como Medellín, Santa Marta, Bucaramanga, Pereira, Tunja, entre otras.

- Políticas institucionales

Políticas institucionales de talento humano:

La organización velará por la relación entre sus colaboradores con el fin del desarrollo de nuevas competencias que permitirá fortalecer la capacidad de liderazgo en la organización, promoviendo un buen ambiente de trabajo dentro de su cultura organizacional.

Política institucional de educación inclusiva:

La Agencia International Study establece estrategias en las que los estudiantes no tendrán ningún tipo de discriminación

por su raza, religión, género, capacidades diferentes, orientación sexual, o política, de acuerdo con ello tendrán las mismas oportunidades para acceder a los servicios de la agencia.

Política institucional de internacionalización y convenios:

La organización estará en constante crecimiento en relación con los diferentes destinos internacionales con el fin de ampliar sus servicios y ofrecer un alto nivel de competitividad respecto a la demanda del mercado.

Política institucional de calidad:

La Organización prestara los servicios de conformidad con los contratos establecidos entre la agencia y el estudiante, durante este periodo se realizan constantes seguimientos con el fin de que la experiencia del estudiante sea satisfactoria.

1.2.3. Estructura organizacional

En este apartado se desagrega la composición de proyecto y las áreas principales de trabajo que se requieren para cumplir con el alcance de este.

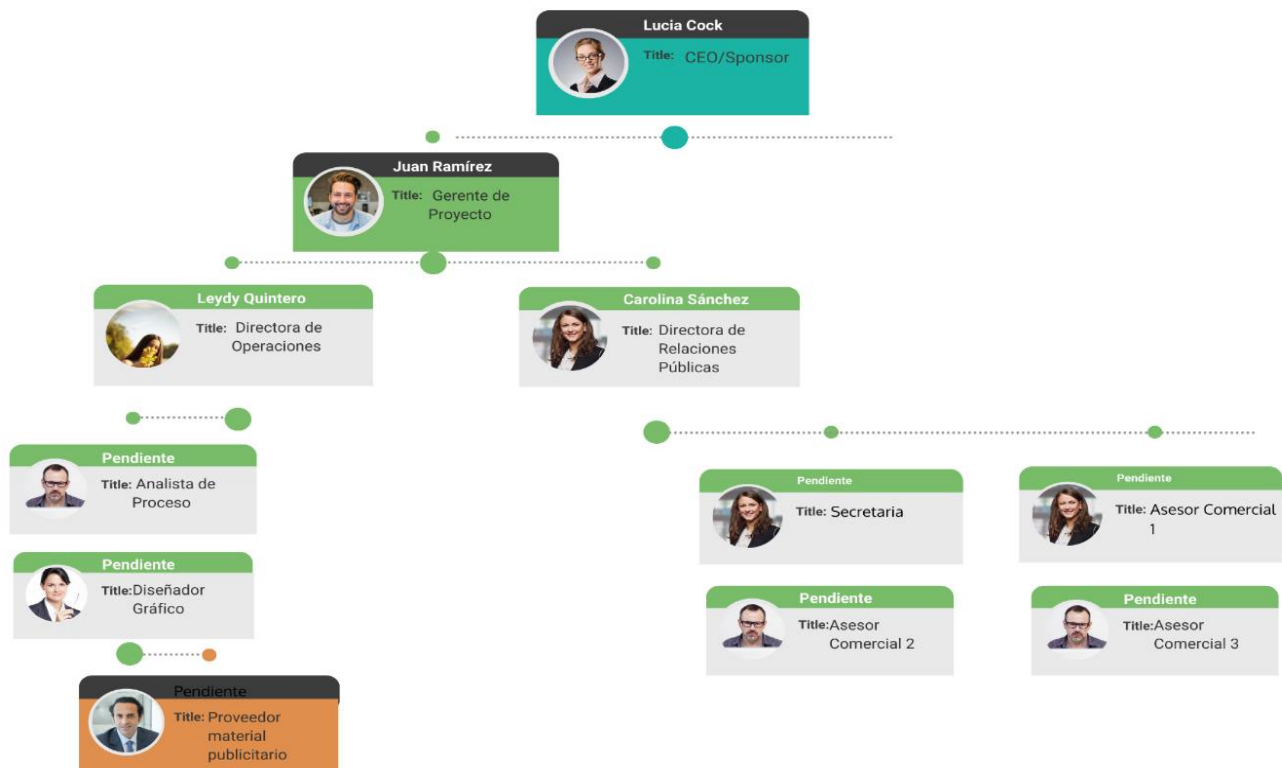


Figura 5- Organigrama
Construcción de los autores

1.3. Caso Negocio (Business Case)

1.3.1. Descripción de alternativas

En la

Figura 6 se encontrarán las posibles alternativas con su respectiva descripción dando a conocer el enfoque de cada una de ellas.

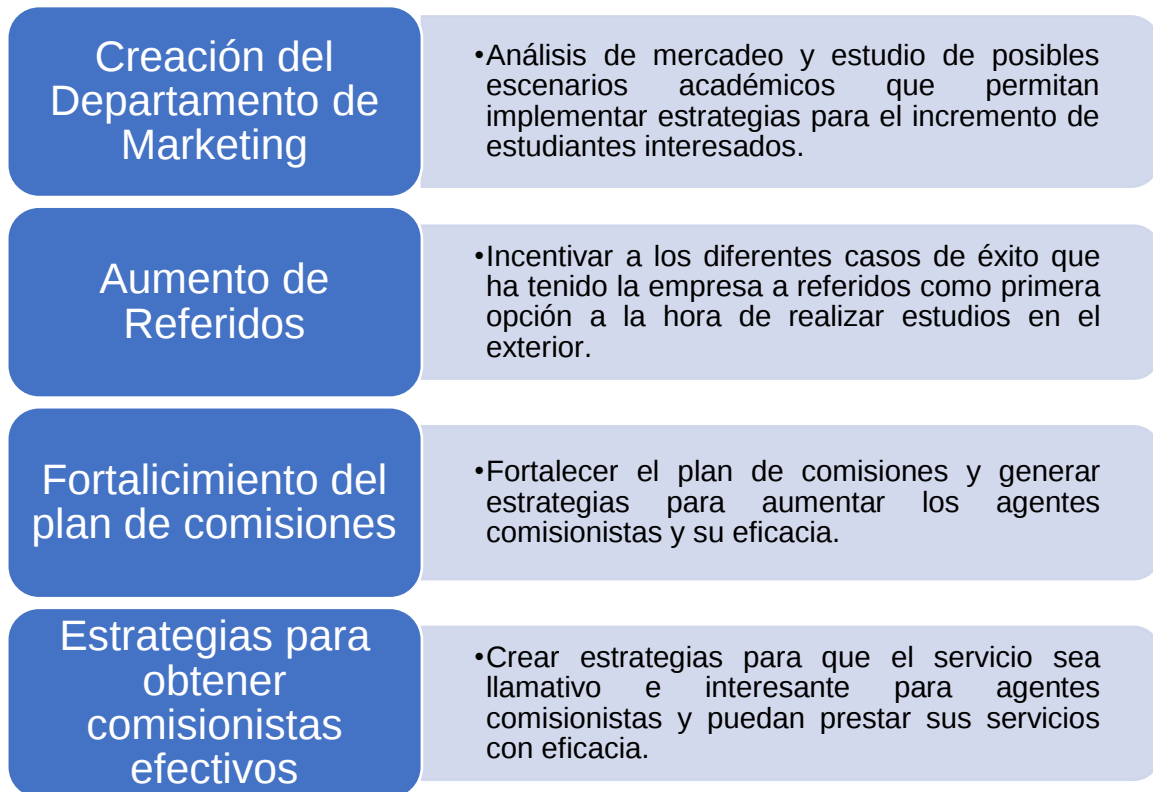


Figura 6- Alternativas

Fuente: Construcción de los Autores

1.3.2. Criterios de selección de alternativas

Estos niveles de satisfacción servirán para generar una calificación de las principales alternativas de solución planteados para el problema inicial.



Figura 7- Niveles de satisfacción

Fuente: Construcción de los Autores

1.3.3. Análisis de Alternativas

Tras el análisis realizado anteriormente en el árbol de problemas y objetivos, se presentan diferentes alternativas de solución con el fin tomar una decisión con base en la problemática planteada en la empresa.

1.3.4. Selección de alternativa

Con base a los criterios de evaluación planteados se estableció mediante la herramienta de análisis multicriterio SCORING, la mejor alternativa para solucionar la problemática planteada al inicio de este proyecto.

CRITERIO	PESO	CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING	AUMENTO DE REFERIDOS	AUMENTO DE INTERESADOS POR COMISIONAR	ALTAS COMISIONES
Aumento Clientes	5	5	5	4	3
Reconocimiento a nivel nacional de ISAS Study & Travel	4	4	3	2	1
Mejorar la utilidad de la Empresa	5	4	4	4	4
Relaciones establecidas con sectores académicos	3	3	1	3	3
Crecimiento interno de la compañía	2	1	1	1	2

Figura 8- Calificación de Alternativa

Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo con el resultado obtenido en el cuadro anterior, se demuestra que la alternativa más apropiada en relación con los criterios planteados es la creación del departamento de marketing en la empresa International Study & Travel.

1.3.5. Justificación del proyecto (finalidad e impacto).

CRITERIO	CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING	AUMENTO DE REFERIDOS	AUMENTO DE INTERESADOS POR COMISIONAR	ALTAS COMISIONES
Aumento Clientes	25	25	20	15
Reconocimiento a nivel nacional de ISAS Study & Travel	16	12	8	4
Mejorar la utilidad de la Empresa	20	20	20	20
Relaciones establecidas con sectores académicos	9	3	9	9
Crecimiento interno de la compañía	2	2	2	4
TOTAL	72	62	59	52

Figura 9- Alternativas de Solución

Fuente: Construcción de los Autores

Con la implementación del área de marketing en la agencia International Study & Travel se posicionará la empresa en el sector de servicios estudiantiles al exterior teniendo como ventaja su trayectoria , el uso de las redes sociales y elementos publicitarios permitirá abarcar el sector de mercado de estudiantes que se encuentre entre 15 y 18 años y medio, generando de esta manera un impacto positivo para el aprendizaje de una segunda lengua en EE.UU. sumado al aumento de utilidades que se proyecta posterior a la implementación de las diferentes estrategias de marketing.

1.4. Marco Teórico

Actualmente vivimos en un mundo totalmente globalizado y donde se convierte en prioridad el comunicarse con todos los países, regiones y culturas, por tal motivo aprender un segundo idioma hoy en día resulta imprescindible. De acuerdo a la una nueva investigación realizada por científicos de la Universidad de Georgetown, en Washington, y publicada en la revista Cerebral Córtex, *“arroja que los políglotas tienen más materia gris en las áreas encargadas de la atención y la memoria a corto plazo que los monolingües”*. (Revista Cerebral Cortex, 2019)

En un estudio posterior, Bialystok, Craik y Freedman (2007) (99-114) seleccionaron 184 pacientes con diagnóstico de demencia; alrededor de la mitad eran bilingües *“se observó que los pacientes bilingües presentaban síntomas de demencia cuatro años más tarde que los monolingües”* (SciELO (biblioteca electrónica), 2015)

Bochner, (1996) examinó la hipótesis de que los *“estudiantes bilingües tienen ciertas ventajas cognitivas sobre los estudiantes monolingües”*. Se seleccionaron 496 estudiantes entre los 14 y 16 años, y se encontró que las estrategias de aprendizaje en estos sujetos bilingües eran superiores a las estrategias utilizadas por los monolingües de control. Los resultados se

consideraron consistentes con la predicción de que el bilingüismo tiene un efecto positivo en el rendimiento escolar.

Dentro de las ventajas del bilingüismo según el estudio realizado por de *Psychological Science* “*las personas que hablan más de dos lenguas pueden procesar ciertas palabras más rápido, sobre todo si dicha palabra tiene el mismo significado en ambas lenguas*” estas personas tienen mejores capacidades cognitivas especialmente en los test de inteligencia general y de lectura, con respecto a su nivel de base en comparación con las personas que sólo hablan una lengua. (Education First, s.f.)

Las ganancias del bilingüismo incluyen: un incremento de la flexibilidad mental; una superioridad en el desarrollo de aquellas funciones cognitivas relacionadas con la atención y la inhibición; el uso de una cantidad mayor de estrategias cognoscitivas en la solución de problemas; un aumento de la llamada conciencia metalingüística; y una habilidad mayor de comunicación. (SciELO (biblioteca electrónica), 2015)

En la entrevista realizada por Sílvia Oller (2019) a Steve Kaufmann poliglota que a sus 17 años sólo hablaba inglés, y ahora, con 74, es capaz de comunicarse en 20 idiomas basado fundamentalmente en la escucha y la lectura del máximo contenido posible de forma diaria, “*Afirma que dominar una lengua no es cosa de talento lo importante es la motivación y el tiempo que se le dedica*” no solo acredita la posibilidad de conseguir un mejor trabajo sino que enriquece la vida social y cultural. (vanguardia, 2019)

Los beneficios laborales que trae consigo ser profesional con dominio en inglés son verdaderamente amplios debido a que son catalogados como personas más creativas y empáticas,

esto complementando con el desarrollan a nivel cognitivo, que les permiten mejorar la atención, buscar alternativas innovadoras y tener una actitud de mente abierta.

Según Yuddy Pérez, docente - coordinadora de La Especialización en la Enseñanza del Inglés del Departamento de Lenguas Extranjeras del Instituto de Idiomas de la Universidad del Norte, *“hoy en día las organizaciones están en la búsqueda de profesionales que tengan dominio del inglés para ser contratados y responder a los retos que su campo requiera, a nivel nacional e internacional”*. (El Tiempo, 2018)

Un estudio realizado por el Centro de Idiomas Michel Thomas con una encuesta a 2.700 empresas encontró que *“nueve de cada 10 pensaban que sus negocios podrían beneficiarse de mejores habilidades lingüísticas”* según las empresas encuestadas, el sector que más necesita habilidades lingüísticas son los medios, las ventas y el marketing. (BBC NEWS, 2014)

En este sentido, Rosario Gutiérrez, directora de AFS Colombia, ratifica la importancia de manejar otra lengua como una competencia diferencial en el trabajo. *“Aprender un segundo idioma se ha vuelto cada vez más valorado, pues más que ser solo una necesidad se ha convertido en un requisito inminente para el mercado laboral”* aseguró la directiva de esta organización que promueve intercambios estudiantiles. (Revista Semana, 2020)

El aprendizaje de otro idioma no se centra sólo en la memorización de vocabulario y el saberse correctamente la gramática, sino que también con lleva aprender sobre la cultura del país en el que se utiliza el idioma. La firma Global Connection comparte los cinco destinos más recomendados para realizar estudios de idiomas y los más llamativos por su riqueza cultural:

Estados Unidos: Sigue haciendo parte de los países que seleccionan los estudiantes para emprender un viaje con el objetivo de aprender inglés, entre sus grandes ventajas se encuentra la diversidad cultural y el prestigio de sus instituciones educativas.

Canadá: Es un destino favorable no solo para estudiar inglés en ciudades como Toronto, sino también ha sido reconocido por tener altos estándares en cuanto a calidad de vida.

Nueva Zelanda: Se caracteriza por ofrecer una educación de calidad y por contar con instituciones con un excelente nivel académico; la visa se puede obtener de manera fácil.

Reino Unido: Este destino se reconoce internacionalmente por su importancia histórica y aunque no se permite trabajar mientras se realizan estudios de idiomas, continúa siendo muy llamativo por su riqueza cultural, la cercanía entre las ciudades y la excelencia académica.

Asimismo, por consenso mundial, el inglés ha sido elegido el idioma de la comunicación internacional. Su conocimiento es requisito obligatorio para trabajar en las instituciones internacionales. "En una consulta a los 189 países miembros de las Naciones Unidas sobre la lengua deseada para la comunicación entre embajadas, más de 120 eligieron el inglés".

(Revista Científica, 2017)

Programas de intercambio

En cuanto a los programas de intercambio, *“los procesos formales de intercambio estudiantil favorecen en la formación académica de estudiantes, y las Instituciones de Educación Superior (IES) juegan un rol fundamental para su ejecución”* (Observatorio de innovación educativa, 2020)

Beneficios del intercambio

- Aprender un nuevo idioma
- Conocer una nueva cultura
- Ampliar red de contactos
- Habilidad de expresión más fluidas
- Aumentar el grado de competencia laboral.

Para el desarrollo del proyecto es clave tener presente las definiciones de los siguientes conceptos:

Intercambio: Acto y el resultado de intercambiar, realizar un cambio recíproco de un elemento por otro. Cuando se produce un intercambio, por lo tanto, se entrega algo y se recibe otra cosa.

Agencia: Una agencia es una empresa que se dedica a prestar servicios.

Programa de intercambio: es un programa en el que un estudiante, generalmente en la escuela secundaria, de nivel bachillerato o de educación universitaria, elige residir por un tiempo determinado en otro país para aprender entre otras cosas lengua y cultura Bilingüismo: se refiere a dos lenguas convencionalmente reconocidas y no a la diglosia, o alternancia entre dialectos o variedades de una misma lengua.

J. Sanguinety (2002) define el bilingüismo como el uso habitual de dos lenguas en una misma región o por una misma persona. Según la definición de Macnamara (1969) una persona puede ser calificada de bilingüe si además de las habilidades en su primera lengua, tiene una de las cuatro habilidades de la segunda lengua: hablar, escuchar, leer y escribir.

Monolingüismo: Es la facultad que tiene una persona de escribir, hablar y entender solamente una lengua. (Revista Científica, 2017)

Al respecto, autores como Richards y Schmidt plantean “a persona que tiene un conocimiento activo de un solo idioma, aunque tal vez un conocimiento pasivo de los demás” (Richards & Schmidt, 2002). (Revista Científica, 2017)

Marketing

Según Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), P 25, A partir de este momento los significados de marketing han ido cambiando, al punto que las organizaciones no sólo tienen en cuenta las transacciones en el mercado sino también las necesidades que el cliente exige a los productos. Los productores entonces tienen que fijar un mercadeo meta, determinar sus necesidades, y a partir de estas diseñar productos o servicios de alta calidad, para luego establecer sus precios, promover y entregar los productos al cliente final. (Kotler, 2013)

Según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 5) manifestaron que “*el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valores para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes*”. Por lo tanto, la definición corta de marketing es “*satisfacer necesidades de manera rentable*”, teniendo en cuenta los procesos que tienen como fin producir, promocionar, distribuir e intercambiar productos que tienen valor para los consumidores, en si para una sociedad en general. (Revista espacios, 2014)

Por tanto, el marketing ha desempeñado dentro de la globalización un papel importante en las relaciones de intercambio y el consumo en la sociedad; “*El marketing digital se ha posicionado hoy en día como el nuevo rumbo para el desarrollo de las estrategias empresariales en el contexto de la globalización, articulado a los avances del mercado de las comunicaciones y la tecnología.*” (Revista Espacios, 2014)

El objetivo clave del marketing de atracción es posicionar la marca a través de todas las herramientas de las que dispone. No obstante, la labor del marketing no termina cuando ya se consigue tal posicionamiento, luego su tarea es mantener y recordar a la marca. es decir que esta nueva filosofía de marketing quiere llegar al cliente con otro tipo de mensaje, un mensaje que ya no esté cargado de ofertas y promociones, sino de información que sea realmente útil para el consumidor y que le facilite la toma de decisiones.

1.5. Marco Metodológico Para Realizar Trabajo De Grado

1.5.1. Enfoque de investigación

Dentro del análisis a realizar se consideran diversos métodos de investigación bajo los cuales se establecerá la problemática planteada, teniendo en cuenta las fuentes internas de la organización, se buscará contar con la información veraz que permita evidenciar el estado actual de la empresa. Adicionalmente, los datos externos que se recopilen dentro del estudio soportarán la investigación, generando de esta manera herramientas sólidas con las cuales se pueda realizar un estudio de mercado.

1.5.2. Tipo de investigación.

Se considera que el tipo de investigación más adecuado para la empresa International Study & Travel es el descriptivo, como su nombre lo indica, infiere el detalle con mayor precisión que el estudio exploratorio, en donde a través de la investigación documental y de campo se pretende establecer las características internas y externas de la organización, lo anterior con el fin de definir las conductas puntuales en las cuales se enfocará el diagnóstico de la empresa.

1.5.3. Herramientas para la recolección de información.

Las técnicas de recolección de datos son las diversas maneras de obtener la información, y las mismas soportan el análisis a realizar con la agencia International Study & Travel.

Dentro de las diversas técnicas a realizar se establecen las siguientes:

2.3.1. La observación directa:

Mediante la obtención de información, se deberá indagar de manera selectiva: la población del segmento de mercado a estudio, diferentes agencias reconocidas, servicios de sustitutivos, etc. La recolección de estos datos es de vital importancia para definir el mercado objetivo.

2.3.1. Encuestas:

Se pretende que, a través de los diferentes estudios poblacionales, se defina el comportamiento de los estudiantes que cursan entre los grados noveno, decimo y once en instituciones educativas de alto impacto en la ciudad de Bogotá.

Lo anterior, permitirá evaluar la percepción de la organización y del servicio a ofrecer.

2.3.1. Entrevistas:

A través de este instrumento, se busca la comunicación oral, con la directora de la organización, con el fin de generar diferentes interrogantes para obtener la información guía que constituye el diagnóstico de la empresa.

Con el cuestionario a realizar se busca visualizar dificultades con el fin de establecer la solución del problema con sus respectivas alternativas, la ejecución de las entrevistas debe disponerse en lapsos y horarios flexibles lo cual permitirá el manejo de las aclaratorias para constituir una herramienta dentro del estudio a realizar.

1.5.4. Fuentes de información.

Una vez se cuente con la información requerida, comienza el proceso de análisis de datos referentes a cada variable de estudio con el fin de exponer los resultados, para ello se deben utilizar

técnicas de procesamiento y análisis de datos, los cuales deben ser sometidos a una codificación, tabulación y análisis estadístico tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

La precisión y calidad en la recolección de los datos deberá mitigar el error, por tanto, es importante identificar los escenarios en los que la información proporcione características de valor para generar el cumplimiento de los objetivos del proyecto dentro de la organización International Study & Travel.

2. Estudios y Evaluaciones

2.1. Estudio de mercado

International Study & Travel ejercerá su actividad empresarial en la ciudad de Bogotá siendo esta la sede principal de atención al cliente en el país, el nicho de mercado objetivo serán los jóvenes de 15 a 18 años y medio con estratos socioeconómicos entre 3, 4, 5 y 6. El estudio de mercado se tuvo en cuenta de acuerdo con la información registrada en el DANE y el ministerio de educación.

2.1.1. Población

Brindar asesoría y acompañamiento a través de los diferentes medios de comunicación a los estudiantes que desean realizar estudios de inglés en Estados Unidos, brindando información sobre las diversas costumbres, hábitos, ubicaciones, oportunidades de trabajo, etc.

A través de la asesoría se buscará conocer datos sociodemográficos del interesado, con el fin de establecer sus necesidades y de esta manera cumplir sus expectativas frente al servicio ofrecido por la agencia.

Posteriormente si la persona se encuentra interesada se procede con la inscripción al programa donde se brindarán las características del programa y sus respectivos costos.

- a. **Edad:** El rango de edad que se manejará será jóvenes entre 15 y 18 años y medio.
- b. **Nivel Socioeconómico:** Familias entre los estratos 3, 4, 5 y 6
- c. **Ocupación:** Estudiantes que estén cursando o que hayan finalizado los estudios de bachillerato y estudiantes de educación superior con aspiraciones de aprender una segunda lengua.

- d. **Intereses de viaje:** El destino a ofrecer del producto será Estados Unidos.
- e. **Capacidad económica:** Las personas interesadas deberán disponer de \$25.000.000 a \$50.000.000 millones de pesos para poder tomar el producto.
- f. **Población referencia:** Estudiantes de colegio que estén cursando entre 9° y 11° grado o estén recién graduados.
- g. **Población afectada:** Estudiantes de colegio en su último grado en la ciudad de Bogotá.

2.1.2. Dimensionamiento de la demanda

Se realizó un estudio a través de datos del DANE Tabla 1, donde se evidencia de acuerdo con el último censo realizado las personas entre 15 y 20 años ocupan el 8% de la población nacional, datos que se analizarán en el transcurso del proyecto. (DANE, 2018)

Grupos de edad	2018		
	Total	Hombres	Mujeres
15-19 años	50.911.747	25.138.964	25.772.783
	4.254.234	2.173.341	2.080.893
	8%	9%	8%

Tabla 1- Población colombiana (15 a 19 años)

Fuente: Recuperado DANE (2018)

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN



Figura 10- Estructura población colombiana

Fuente: Recuperado DANE (2018)

De acuerdo con las cifras registradas por el ministerio de educación hay 9,5% de los jóvenes en Bogotá que se encuentran en proceso de culminación de su educación media, como se muestra en la estadística la población correspondiente a educación secundaria es de 25,1% en la ciudad de Bogotá. Además, se cuenta con un 22% de la población matriculada en programas de educación superior. (Ministerio de Educación, 2019)



Figura 11- Nivel de formación población colombiana

Fuente: Recuperado Ministerio de educación

Como se evidencia en la Figura 12, la educación media en Colombia corresponde al 15.8% de la población total, siendo una de las tasas más altas de nivel educativo. Por lo tanto, teniendo en cuenta nuestro mercado objetivo el cual corresponde a la población entre 15 y 18 años y medio el mismo se incluye dentro de esta categoría

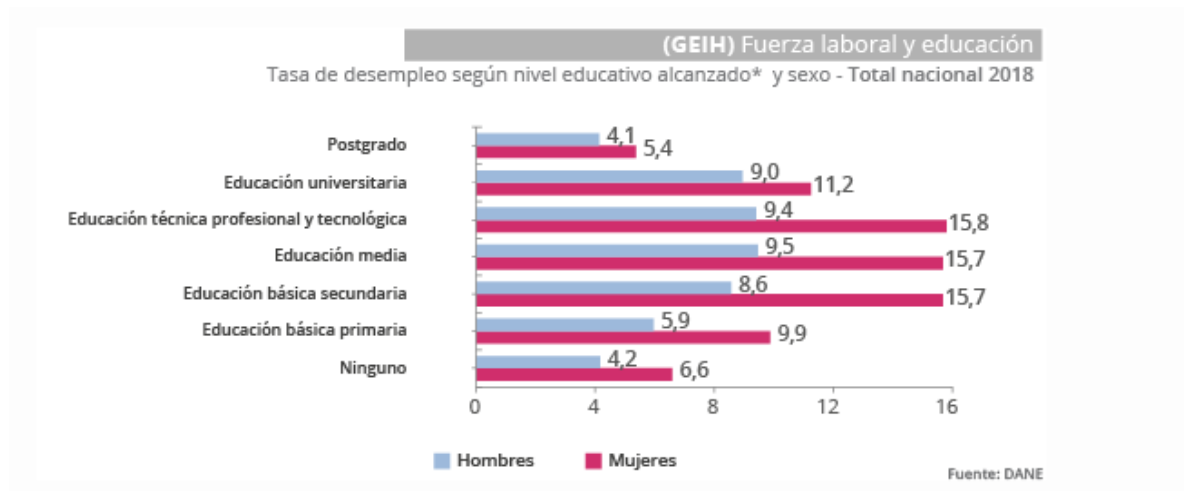


Figura 12- Tasa de desempleo según nivel educativo

Fuente: Recuperado Ministerio de educación

El total de los graduados esperados para los años 2017-2021 de programas técnicos, tecnológicos y universitarios de acuerdo con un estudio realizado por el ministerio de educación se estima en un 34% de la población:

- Entre 2001 y 2017 en Bogotá D.C. se otorgaron 1.558.247 títulos de educación superior con una tasa de crecimiento promedio de 8,5% para los últimos 10 años observados, periodo en el cual se concentraron el 78,2% de los mismos. En Bogotá D.C., entre 2001 y 2017 se han generado el 36% de los títulos de educación superior del país. En el último año de este periodo, la proporción se redujo al 34%. (Ministerio de educación, 2019)
- Para el año 2017 en Bogotá D.C., el nivel de formación universitario concentra el 47,4% de los títulos, seguido del nivel tecnológico con 21,5%
- En los últimos años el incremento de la población que ha cursado carreras profesionales, especializaciones ha sido significativo lo que permite abarcar un gran interés por parte de la población objetivo de proyecto. (Ministerio de Educación, 2019)

2.1.3. Dimensionamiento oferta

Otro factor importante a considerar son los ingresos promedio de las familias que tomaran el servicio, de acuerdo a estudios realizados por el DANE la comunidad latina ha crecido exponencialmente en relación con sus ingresos, puntualmente el 47% de la población Colombiana se declara de clase media lo que se traduce a los estratos 3 y hasta un 4 con ingresos entre un SMLV y \$ 2.950.000, a este dato se suma los indicadores positivos que arrojo el DANE donde para el 2002 el 50% de la población era pobre y solo 16% era de clase media; para 2017 el porcentaje de población pobre se redujo a 27%, mientras que la de clase media se incrementó a 31%. (El Tiempo, 2019).

De acuerdo con el alza salarial de los últimos años el poder adquisitivo de la población colombiana ha aumentado un 5%, lo que sumado al incremento en la inflación genera como resultado disponibilidad en los hogares que serán enfoque dentro del desarrollo del proyecto. (El nuevo siglo, 2020)

Un indicador que se considera importante se relaciona con el nivel de endeudamiento en los bancos el cual ha incrementado exponencialmente en la última década, lo que ha permitido la compra de vehículo, vivienda y otros bienes. En este sentido la inversión de los servicios ofrecidos por International Study & Travel puede ser apoyada por la generación de créditos bancarios, con el fin de acreditar el capital que se debe disponer para que el joven pueda adquirir el servicio. (El Tiempo, 2019)

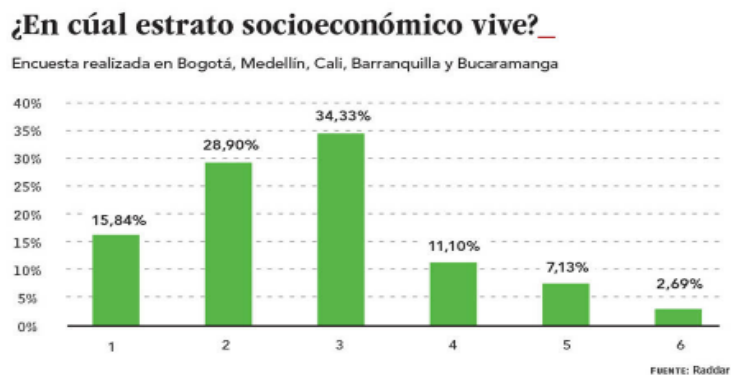


Figura 13- Estratos socioeconómicos Colombia

Fuente: El tiempo (2019)

Análisis oferta – demanda

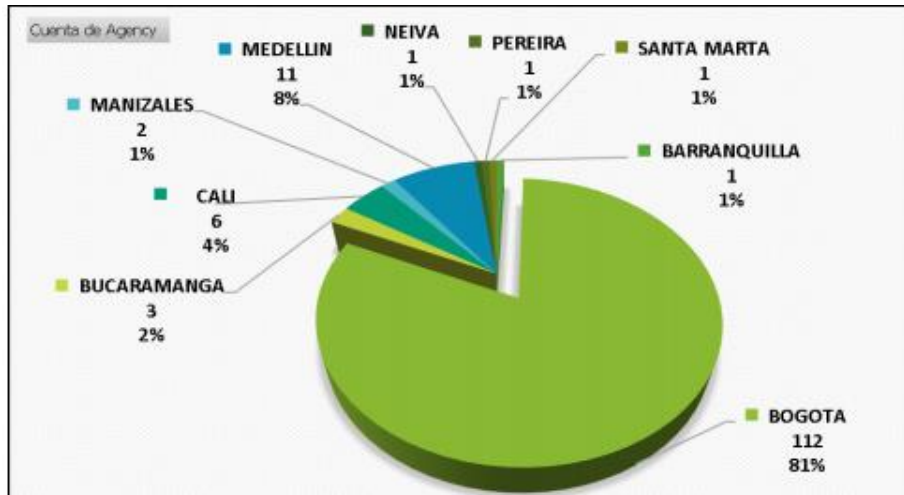


Figura 14- Agencias de intercambio en Colombia

Fuente: Recuperado The Language Gallery

De acuerdo con la información registrada en The Language Gallery (TLC) institución que realiza convenios de intercambio a nivel mundial, existen actualmente 138 agencias que ofrecen el servicio de asesoría de estudios en el exterior, de las cuales 112 se encuentran ubicadas en Bogotá. (The Language Gallery, s.f.)

Teniendo en cuenta todas las agencias que operan actualmente en Colombia, se evidencia que el sector está en constante crecimiento y que de acuerdo con el enfoque que tendrá el proyecto, la población objeto podrá ver un valor agregado dentro de los servicios ofrecidos por International Study & Travel.

De acuerdo con los datos obtenidos por medio de migración Colombia, se muestra que entre enero y marzo de 2019 se han ido 25.914 personas para estudiar en el exterior, siendo este un porcentaje alto de personas por cuanto desde el año 2012 al 2018 habían viajado 66.747 personas con este mismo fin. Siendo este un aumento del 25, 8% (EL TIEMPO, 2019)

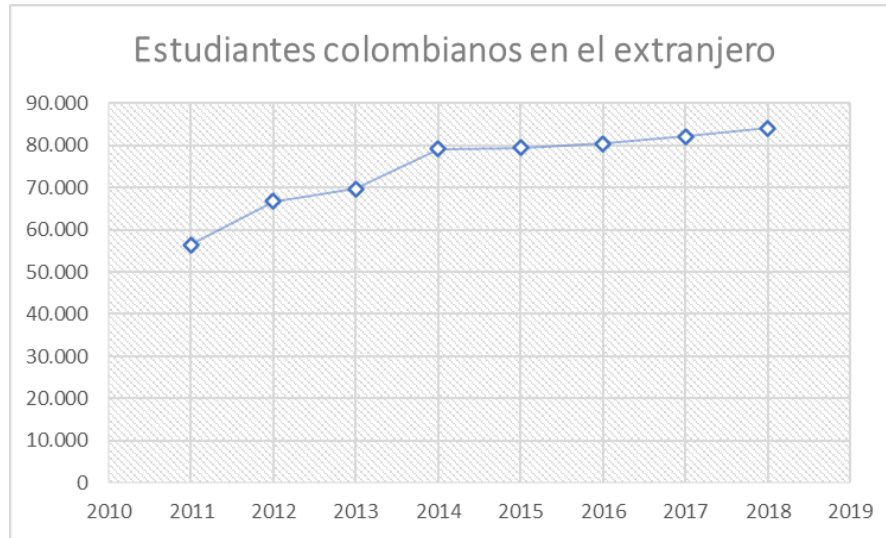


Figura 15- colombianos que viajaron los últimos 10 años al extranjero para cursar sus estudios

Fuente: Migración Colombia

Es evidente que las personas están optando por estudiar en el exterior en destinos como Estados Unidos, Australia, Reino Unido entre otros, por tanto, el destino en el cual se enfocará el proyecto será Estados Unidos, al contar con diferentes alternativas a nivel educativo.

2.1.4. Competencia – Precios

La organización en gran parte recibe sus ingresos en relación con la venta y comisión de los cursos que se pagan en el exterior, en promedio esta comisión corresponde a un 25% del valor total del curso, el valor de este varía según el país destino, la ciudad, el tiempo y el tipo de programa.

En relación con los precios que manejan los cursos de intercambio se establecen servicios como inscripción, asesoría visas, valor curso de inglés, tiquetes y seguros entre otros.

El servicio será ofertado por International Study & Travel, a través de los diferentes medios de comunicación, redes sociales, publicidad física, página web, asesorías virtuales o personales, charlas y ferias de educación superior.

Teniendo en cuenta que el uso de las redes sociales en Latinoamérica es una tendencia, se remitirá constantemente información acerca de la agencia y los servicios que ofrecemos, con el objetivo de captar la atención de los estudiantes interesados en realizar estudios en el exterior.

Se realizarán ferias de educación internacional en Bogotá, donde se reúnen algunas agencias de educación en el exterior a la cual asisten diferentes personas interesadas en recibir asesorías para continuar con sus estudios en el exterior, la participación de estas ferias tiene un costo que depende del tamaño del stand a utilizar, por lo que se buscará participar de las ferias más importantes y concurridas como Eduexpo, Expoestudiante y Sueduexpo, logrando captar la mayor información de los estudiantes interesados y convocarlos posteriormente a las charlas grupales e individuales. (Revista Potafolio, 2018)

Por medio de la publicidad se suministran brochures, tarjetas y demás documentos, donde se informe de los servicios ofrecidos a través de imágenes llamativas para el interesado, en las cuales se brinde información sencilla que cuente con los datos de contacto de la agencia.

En las charlas grupales se busca reunir alrededor de 20 a 50 personas y brindar información general sobre las oportunidades de estudio, de trabajo, condiciones de visa, costos de inversión, entre otros. Busca interés y motivación entre los asistentes y presentando la agencia International Study & Travel, como una agencia solida que cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, dispuesta a brindar la información y acompañamiento necesarios para la realización de los estudios.

En Bogotá se alquilan diferentes espacios (coworking) para la realización de conferencias, son espacios cómodos, modernos, equipados y con una ubicación central y estratégica. El alquiler de estos espacios tiene un costo que va desde los \$75.000 a los \$200.000 por hora, dependiendo de la cantidad de personas asistentes, el tamaño de la sala y los dispositivos electrónicos a utilizar; pantallas LCD, sonido, Video Beam, entre otros.

Promoción y publicidad

El servicio será ofertado por International Study & Travel, a través de los diferentes medios de comunicación, redes sociales, publicidad física, página web, asesorías virtuales o personales, charlas y ferias de educación superior.

Teniendo en cuenta la población objetivo y el uso las redes sociales hoy en día, la agencia ofertara sus servicios a través de Facebook, Instagram, y YouTube, donde los usuarios tendrán a su disposición la información general de la agencia con avisos llamativos y atractivos para el aspirante.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el uso de las redes sociales en Latinoamérica Figura 16, se remitirá constantemente información acerca de la agencia y los servicios que ofrecemos, con el objetivo de captar la atención de los estudiantes interesados en realizar estudios en el exterior.

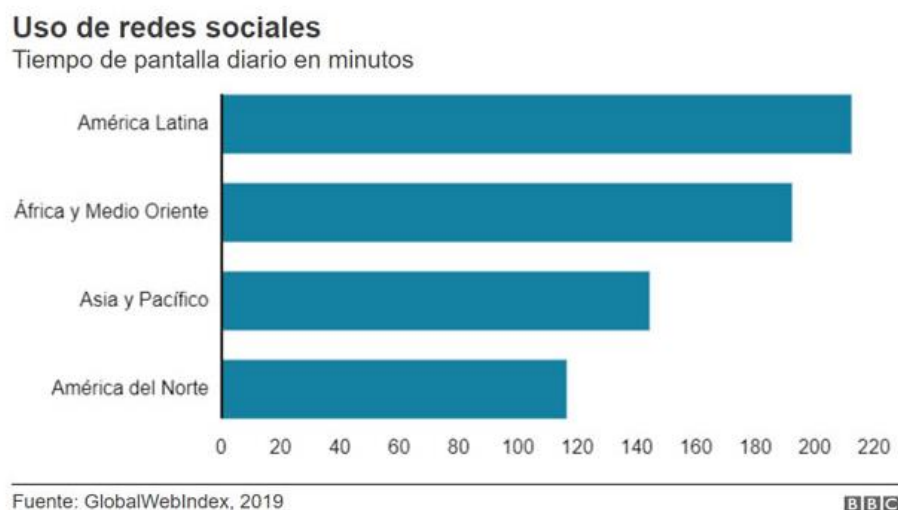


Figura 16- Uso de redes sociales

Fuente: Recuperado GlobalWebIndex 2019

De acuerdo con la imagen anterior en relación con los índices de conectividad en minutos diarios, los ciudadanos de países en Latinoamérica pasan aproximadamente 220 min diarios en redes sociales. De acuerdo con el último informe de Global Web Índice, Colombia ocupa el segundo lugar de ciudadanos que pasan más tiempo conectados. (GlobalWebIndex, 2019)

Se realizarán ferias de educación internacional en Bogotá, donde se reúnen algunas agencias de educación en el exterior a la cual asisten diferentes personas interesadas en recibir asesorías para continuar con sus estudios en el exterior, la participación de estas ferias tiene un costo que depende del tamaño del stand a utilizar, por lo que se buscará participar de las ferias más importantes y concurridas como Eduexpo, Expoestudiante y Sueduexpo, logrando captar la mayor

información de los estudiantes interesados y convocarlos posteriormente a las charlas grupales e individuales. (REVISTA PORTAFOLIO, 2018)

Por medio de la publicidad se suministran brochures, tarjetas y demás documentos, donde se informe de los servicios ofrecidos a través de imágenes llamativas para el interesado, en las cuales se brinde información sencilla que cuente con los datos de contacto de la agencia.

En las charlas grupales se busca reunir alrededor de 20 a 50 personas y brindar información general sobre las oportunidades de estudio, de trabajo, condiciones de visa, costos de inversión, entre otros. Generando interés y motivación entre los asistentes y presentando la agencia International Study & Travel, como una agencia solida que cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, dispuesta a brindar la información y acompañamiento necesarios para la realización de los estudios.

Promoción y publicidad. Para la publicidad se buscará utilizar imágenes llamativas para personas jóvenes, que tengan relación con estudios en el exterior.



Figura 17- Publicidad International Study & Travel

Fuente: Recuperado agencia International Study & Travel

2.1.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio fue calculado en aproximadamente 1,50 ventas al mes, en este caso se puede concluir que para no incurrir en pérdidas la agencia International Study & Travel debe vender mínimo 2 cursos mensuales, es de tener en cuenta que de acuerdo al alcance del proyecto se busca que las ventas de cursos crezcan porcentualmente en el momento que se realice la implementación de las estrategias de marketing, por ello a partir del 4 mes de implementación del proyecto las ventas mensuales deben aumentar en un 80%, es importante tener en cuenta que la utilidad puede variar dependiendo las características del curso que quiere tomar el estudiante, en este caso teniendo en cuenta el escenario del curso con menor valor se espera por lo menos vender 2 cursos en el mes.

2.1.6. Determinación del precio

En relación con los precios que manejan los cursos de intercambio se establecen servicios como inscripción, asesoría visas, valor curso de inglés, tiquetes y seguros entre otros.

PRECIO	PAIS	INSTITUCIÓN	VALOR TOTAL DEL CURSO USD	VALOR TOTAL DEL CURSO EN COP
MÍNIMO	ESTADOS UNIDOS	NAVITAS	\$ 5.330	\$ 21.026.850
MÁXIMO	ESTADOS UNIDOS	EMBASSY ENGLYSH	\$ 7.110	\$ 28.048.950

Tabla 2- Comparativo precios agencias de intercambio

Fuente: Construcción de los autores

La mayor cantidad de los ingresos que recibe la agencia corresponde a la comisión por venta en los cursos que paga la institución en el exterior, el valor del curso generalmente está dado

en moneda extranjera correspondiente y por semanas varían según el tipo de programa, de acuerdo con la

Figura 18 la agencia International Study & Travel se encuentra dentro del promedio de precios respecto a algunas agencias que manejan los mismos servicios.



Figura 18- Costos intercambio International Study & Travel

Fuente: Recuperado agencia International Study & Travel

2.1.7. Canales de comercialización

La distribución de los servicios se realizará a través de las redes sociales, ferias de educación, charlas, asesoría virtuales y llamadas de atención al cliente (brochures).

Teniendo en cuenta que dentro del análisis, Latinoamérica cuenta con un alto uso de redes sociales, se buscará hacer óptimo uso de estas con el fin de enviar constantemente la información

de los programas, instituciones y las promociones existentes, de esta manera se captará la atención de estudiantes interesados en aprender inglés en el exterior.

Por otro lado, también es importante resaltar las ferias de educación que se realizan anualmente en la ciudad de Bogotá, en este tipo de ferias educativas se pueden establecer diferentes relaciones que permitirán el acceso a nuevos clientes, dando a conocer la agencia a un nivel nacional.

Las charlas y asesorías virtuales buscan reunir un alto número de interesados con el fin de dar a conocer las características del servicio, buscando brindar elementos diferenciadores respecto a las demás agencias en Bogotá.

De acuerdo con encuestas realizadas por ZENDEZK (pendiente citar) la generación de los millenians prefiere que la información les sea suministrada a través de las diferentes redes sociales teniendo en cuenta que en Colombia 8 de cada 10 personas manejan perfil en Facebook, Instagram o WhatsApp, de acuerdo con ello se fortalecerá la atención en estos canales sin descuidar los anteriormente mencionados.

2.2. Estudio Técnico

2.2.1. Diseño conceptual del proceso o bien o producto.

El proyecto propuesto consiste en desarrollo de una nueva área de marketing en la agencia International Study & Travel bajo las buenas prácticas del PMBOK relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos, que contribuya a la transformación de la agencia como centro de intercambio con especialidad en asesorías educativas en el extranjero; las cuales permitirán un posicionamiento en el mercado.

El proyecto planteará un modelo de gestión partiendo con todo lo referente a nivel organizacional de la agencia, los servicios ofrecidos, la proyección del servicio a los clientes y con lo referente a su situación actual; sus diferentes actividades desarrolladas en relación con el cumplimiento del servicio ofrecido como agencia de intercambios. Una vez realizada el diagnóstico actual, se procede a realizar un bosquejo de la situación a la cual se pretende llegar para mejorar la alta competitividad en el mercado buscando el mayor número de interesados (estudiantes) inscritos en los programas que ofrece la agencia.

Posteriormente se procederá a plantear la nueva metodología empleada con el fin de establecer una visión de la agencia y que logre ser reconocida por sus servicios a través de los diferentes medios de comunicación.

2.2.1.1. Análisis y descripción del proceso o bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.

El principal efecto esperado es la adopción del nuevo proyecto por la parte directivos y equipo administrativo de la agencia; el cambio de mentalidad y cultura organizacional con el fin de fortalecer la labor realizada por la agencia frente a la población que está interesada en aprender inglés en el exterior

Los principales resultados esperados:

La receptividad de los estudiantes - el interés por descubrir nuevas culturas y al mismo tiempo aprender otro idioma como lo es el inglés.

Crecimiento la agencia International Study & Travel - Solidificando su trayectoria en el mercado con un valor agregado para la satisfacción de sus clientes.

Compromiso y actitud proactiva hacia el futuro de la agencia - Recuperar la confianza por parte de los directivos y así mismo sea transmitida al personal que trabaja allí en busca de buenos resultados.

En los aspectos mencionados anteriormente implica el desarrollo de líneas de acción que nos permita obtener un resultado de éxito como lo es la cultura organizacional, la incorporación de la innovación en los procesos que se realizan al momento de ofrecer los servicios de intercambio estudiantil que cobra gran relevancia en todo el desarrollo del proyecto y por último el recurso humano que es el encargado de proyectar lo que la agencia quiere ser a corto y largo plazo.

2.2.1.2. Definición de las características técnicas y de aprovechamiento del proyecto

2.2.1.2.1. Tamaño y localización

La agencia International Study & Travel se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en Calle 141 # 7B-19 barrio Cedritos, el desarrollo de las actividades propias del proyecto se realizarán en las instalaciones principales, cuenta con 3 empleados de planta que son los encargados de realizar funciones propias de la agencia.

2.2.1.2.1. Requerimiento para el desarrollo del proyecto

En la sede principal se ubicarán:

- Puestos de trabajo de las 3 personas del equipo del proyecto.
- La propietaria y principal interesada del proyecto se encuentra ubicada en la sede en mención en relación con la planta física.
- 4 equipos de cómputo con licencias de Microsoft Office y Project.
- 1 gerente de proyecto

- 1 director de operaciones y 1 Director de Relaciones Públicas
- 1 secretaria y 1 Asesor comercial
- 1 diseñador grafico
- Elementos de oficina y cafetería.
- 1 personal de aseo.

2.2.2. Supuestos y restricciones del proyecto

Para el presente proyecto, se contemplan las siguientes supuestos y restricciones que podrá tener el proyecto en su ejecución en una eventual puesta en producción:

Supuestos:

- Cultura Organizacional – resistencia al cambio organizacional por miedo a exponer la agencia y continuar operando como lo están haciendo.
- Una disminución de matrículas de estudiantes durante el periodo de realización del proyecto; no obstante la agencia utilizará estrategias para minimizar el impacto y mantener el presupuesto del proyecto.
- Gestión del cambio – la resistencia al cambio interrumpiendo los procesos de transformación organizacional.
- A pesar de los inconvenientes que probablemente se le presente al proveedor este mantendrá los costos pactados en los contratos.

Restricciones:

- Bajo interés del equipo del proyecto e incumplimiento del cronograma.

- El patrocinador entrega en los hitos establecidos los recursos establecidos para la ejecución de las actividades del proyecto.
- Cambio de normatividad para los intercambios con otros países incrementaría el costo de la matrícula por el cual la agencia se mantendrá estable y buscara alternativas para no afectar el desarrollo del proyecto.

2.3. Estudio Financiero

2.3.1. Estimación del valor de la inversión del proyecto

El presupuesto general de este proyecto está contemplado por los gastos estimados a los paquetes de trabajo y su respectiva reserva de contingencia, determinado por el análisis cuantitativo de los riesgos identificados en la elaboración del proyecto y su porcentaje en caso de materialización de estos durante el proyecto.

Tabla 3- Presupuesto maestro

PRESUPUESTO MAESTRO	
\$ 65.000.000	
Fuente: Construcción de los autores	

2.3.2. Definición de costos y gastos de operación y mantenimiento del proyecto.

A continuación, se especifican los costos y gastos que se evaluaron durante la ejecución del proyecto y se tendrán en cuenta para el desarrollo de este.

Tabla 4 - Definición de costos

PRESUPUESTO MAESTRO						
ITEM	CLASE	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1 Tecnología						
1.1		Computador	Unidades	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
1.2		Teléfono (AVAYA)	Unidades	2	\$ 215.900	\$ 431.800

1.3	Celular	Unidades	2	\$	600.000	\$	1.200.000
2 Empleados							
2.1	Gerente de Proyectos	Meses	4	\$	4.000.000	\$	16.000.000
2.2	Administrador de Empresas	Meses	4	\$	2.600.000	\$	10.400.000
2.3	Secretaria	Meses	4	\$	1.500.000	\$	6.000.000
2.4	Asesor comercial	Meses	6	\$	1.300.000	\$	7.800.000
2.5	Diseñador Gráfico	Meses	3	\$	1.600.000	\$	4.800.000
3 Imprenta							
3.1	Impresión brochures	Unidad	3000	\$	240	\$	720.000
3.2	Impresión tarjetas	Unidad	3000	\$	100	\$	300.000
	Impresiones volantes	Unidad	3000	\$	220	\$	660.000
4 Publicidad							
4.1	Diseñador Gráfico	Unidad	3	\$	1.600.000	\$	4.800.000
4.2	Radio	Meses	12	\$	290.683	\$	3.488.200
4.3	Redes Sociales	Meses	12	\$	300.000	\$	3.600.000
TOTAL						\$	65.000.000

Fuente: Construcción de los autores

2.3.3. Flujo de caja de proyecto.

El flujo de caja está basado en los diferentes costos y gastos que contemplará la agencia durante la ejecución del proyecto como lo son la deuda con la entidad financiera, nómina, entre otros; adicional a esto, también está incluido el promedio que se hizo anteriormente en el caso esperado, el cual empezará a reflejarse a partir del cuarto mes.

Tabla 5 - Flujo de caja de proyecto

Fase	0	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes
Inversión	-\$65.000.000	-\$65.000.000	-\$78.848.636	-\$92.697.273	-\$63.060.961
Ingresos				\$45.724.948	\$45.724.948
Gastos		-\$12.459.748	-\$12.459.748	-\$14.699.748	-\$13.608.748
Préstamo		-\$1.388.889	-\$1.388.889	-\$1.388.889	-\$1.388.889
Utilidad	-\$65.000.000	-\$78.848.636	-\$92.697.273	-\$63.060.961	-\$32.333.650

5 mes	6 mes	7 mes	8 mes	9 mes	10 mes
-\$ 32.333.650	-\$ 1.606.338	\$ 29.680.973	\$ 60.968.285	\$ 92.255.596	\$ 123.542.908
\$ 45.724.948	\$ 45.724.948	\$ 45.724.948	\$ 45.724.948	\$ 45.724.948	\$ 45.724.948
-\$ 13.608.748	-\$ 13.048.748	-\$ 13.048.748	-\$ 13.048.748	-\$ 13.048.748	-\$ 13.048.748

-\$	1.388.889	-\$	1.388.889	-\$	1.388.889	-\$	1.388.889	-\$	1.388.889	-\$	1.388.889
-\$	1.606.338	\$	29.680.973	\$	60.968.285	\$	92.255.596	\$	123.542.908	\$	154.830.219

11 mes	12 mes
\$ 154.830.219	\$ 186.117.531
\$ 45.724.948	\$ 45.724.948
-\$ 3.048.748	-\$ 13.048.748
-\$ 1.388.889	-\$ 1.388.889
\$ 186.117.531	\$ 217.404.843

TIR	12,40%
TIO	10,00%
TIRM	11,93%

Fuente: Construcción de los autores

Una vez realizado el flujo de caja, se procede a hallar la tasa de interés o rentabilidad TIR, la cual permite ver la rentabilidad de la inversión, es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta.

La TIR puede utilizarse como un indicador, ya que a mayor porcentaje TIR, mayor rentabilidad, así, se convierte en un criterio de decisión para la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. La TIR se compara con una tasa interna de oportunidad (TIO), si la TIR supera esta tasa de corte se acepta la inversión, de lo contrario, se rechaza.

2.3.4. Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos

En la planificación del proyecto implementación de un área de marketing para International Study & Travel se ha propuesto que la financiación de este sea un porcentaje de fondos internos y otra parte fondos externos, aplicado de la siguiente manera:

Financiación Interna 40%

Financiación Externa 60%

La financiación externa será solicitada por medio de la entidad bancaria Scotiabank Colpatria, ya que, por la antigüedad de la cuenta y la excelente hoja de vida crediticia, ofrecen las tasas de interés más bajas del mercado. Allí se solicitará un crédito de \$40.000.000 de pesos a 36 meses, con una tasa al 1%. En la siguiente tabla se observa la amortización del préstamo a realizar:

Tabla 6 - Amortización crédito

Monto	\$ 50.000.000
Cuota Inicial	0%
Valor Cuota Inicial	\$ -
Préstamo	\$ 50.000.000
Plazo	3 años
Meses por año	12 meses
Total de meses	36 meses
Tasa	1,00%

PAGO VARIABLE					
PERIODO	AMORTIZACIÓN	SALDO	INTERES	CUOTA	
0	0	\$ 50.000.000	\$ 500.000	\$	500.000
1	\$ 1.388.889	\$ 48.611.111	\$ 486.111	\$	1.875.000
2	\$ 1.388.889	\$ 47.222.222	\$ 472.222	\$	1.861.111
3	\$ 1.388.889	\$ 45.833.333	\$ 458.333	\$	1.847.222
4	\$ 1.388.889	\$ 44.444.444	\$ 444.444	\$	1.833.333
5	\$ 1.388.889	\$ 43.055.556	\$ 430.556	\$	1.819.444
6	\$ 1.388.889	\$ 41.666.667	\$ 416.667	\$	1.805.556
7	\$ 1.388.889	\$ 40.277.778	\$ 402.778	\$	1.791.667
8	\$ 1.388.889	\$ 38.888.889	\$ 388.889	\$	1.777.778
9	\$ 1.388.889	\$ 37.500.000	\$ 375.000	\$	1.763.889
10	\$ 1.388.889	\$ 36.111.111	\$ 361.111	\$	1.750.000
11	\$ 1.388.889	\$ 34.722.222	\$ 347.222	\$	1.736.111
12	\$ 1.388.889	\$ 33.333.333	\$ 333.333	\$	1.722.222
13	\$ 1.388.889	\$ 31.944.444	\$ 319.444	\$	1.708.333
14	\$ 1.388.889	\$ 30.555.556	\$ 305.556	\$	1.694.444
15	\$ 1.388.889	\$ 29.166.667	\$ 291.667	\$	1.680.556
16	\$ 1.388.889	\$ 27.777.778	\$ 277.778	\$	1.666.667
17	\$ 1.388.889	\$ 26.388.889	\$ 263.889	\$	1.652.778

18	\$	1.388.889	\$	25.000.000	\$	250.000	\$	1.638.889
19	\$	1.388.889	\$	23.611.111	\$	236.111	\$	1.625.000
20	\$	1.388.889	\$	22.222.222	\$	222.222	\$	1.611.111
21	\$	1.388.889	\$	20.833.333	\$	208.333	\$	1.597.222
22	\$	1.388.889	\$	19.444.444	\$	194.444	\$	1.583.333
23	\$	1.388.889	\$	18.055.556	\$	180.556	\$	1.569.444
24	\$	1.388.889	\$	16.666.667	\$	166.667	\$	1.555.556
25	\$	1.388.889	\$	15.277.778	\$	152.778	\$	1.541.667
26	\$	1.388.889	\$	13.888.889	\$	138.889	\$	1.527.778
27	\$	1.388.889	\$	12.500.000	\$	125.000	\$	1.513.889
28	\$	1.388.889	\$	11.111.111	\$	111.111	\$	1.500.000
29	\$	1.388.889	\$	9.722.222	\$	97.222	\$	1.486.111
30	\$	1.388.889	\$	8.333.333	\$	83.333	\$	1.472.222
31	\$	1.388.889	\$	6.944.444	\$	69.444	\$	1.458.333
32	\$	1.388.889	\$	5.555.556	\$	55.556	\$	1.444.444
33	\$	1.388.889	\$	4.166.667	\$	41.667	\$	1.430.556
34	\$	1.388.889	\$	2.777.778	\$	27.778	\$	1.416.667
35	\$	1.388.889	\$	1.388.889	\$	13.889	\$	1.402.778
36	\$	1.388.889	\$	0	\$	0	\$	1.388.889

Fuente: Construcción de los autores

2.3.5. Evaluación financiera del proyecto

El servicio ofrecido por International Study & Travel es brindado por 2 organizaciones estadounidenses, las cuales están siendo promovidas por el Departamento de Estado de los Estados Unidos de América. IS&T tiene una serie de contratos para poder brindar este servicio y ser sus representantes en Colombia y así permitirle reclutar estudiantes y llevarlos a una inmersión cultural y académica. A continuación, se muestran los costos de cada programa y sus precios de venta al público.

CASE (Cultural Academic Student Exchange), es una de las organizaciones y esta ofrece los programas a un costo un poco más elevado comparado Northwest Services INC., sin embargo, la diferencia es que esta incluye los gastos de seguros médicos e impuesto SEVIS, en NWS se

deben cancelar los dos por aparte. Adicional a esto, para llegar al costo total del programa se adiciona comisiones que se deben entregar a los agentes comerciales y una bonificación al colegio, finalmente el precio de venta al público y su respectiva utilidad.

La duración de los programas académicos es:

- Año académico: 10 meses aproximadamente (agosto-junio).
- Año calendario: 12 meses aproximadamente (enero-diciembre).
- Semestre académico: 5 meses aproximadamente (enero-junio o agosto-diciembre).

Tabla 7 - Costo programas CASE Cultural Academic Student Exchange

CASE				
PROGRAMAS	COSTO	TOTAL	PVP	UTILIDAD
AÑO ACADÉMICO	\$ 27.638.500	\$ 29.099.750	\$ 37.157.500	\$ 8.057.750
AÑO CALENDARIO	\$ 33.441.750	\$ 34.903.000	\$ 41.332.500	\$ 6.429.500
SEMESTRE	\$ 26.699.125	\$ 28.160.375	\$ 32.982.500	\$ 4.822.125

NORTHWEST SERVICES INC.				
PROGRAMAS	COSTO	TOTAL	PVP	UTILIDAD
AÑO ACADÉMICO	\$ 21.292.500	\$ 24.924.750	\$ 37.157.500	\$ 12.232.750
AÑO CALENDARIO	\$ 25.885.000	\$ 30.060.000	\$ 41.332.500	\$ 11.272.500
SEMESTRE	\$ 20.457.500	\$ 23.338.250	\$ 32.982.500	\$ 9.644.250

Fuente: Construcción de los autores

2.3.6. Análisis de sensibilidad

A continuación, se presentan 3 diferentes casos, en cada uno de ellos se realiza un promedio para saber cuál será la utilidad para tener en cuenta para el flujo de caja, es decir, se toman el mismo número de estudiantes en cada programa y se realiza un promedio para sacar la utilidad.

El caso pesimista, cuenta con un promedio de 10 estudiantes por programa divididos en 2 organizaciones y al final un promedio. En la primera fila, se puede observar el equivalente a la

utilidad de 10 estudiantes inscritos al programa de un año calendario; en la segunda fila, 10 estudiantes inscritos al programa de un año académico; en la tercera fila, 10 estudiantes de un semestre; en la cuarta fila se realiza la suma de estas utilidades que representan los ingresos de un año y en la quinta fila, se divide este valor en 12 para identificar la utilidad mensual. De igual forma, el análisis de los otros 2 casos, esperado y optimista, se realizan de la misma manera.

El caso esperado, aumenta a 51 estudiantes inscritos diferentes programas, 18 en año académico, 23 año calendario y 11 semestre.

El caso optimista, subiría la cifra a 60 estudiantes, 20 en año académico, 20 año calendario y 20 semestre.

Tabla 8 - Número de clientes esperados.

CASO PESIMISTA (10 ESTUDIANTES DE CADA PROGRAMA)								
CASE	\$	80.577.500	NWS	\$	122.327.500	PROMEDIO	\$	101.452.500
	\$	64.295.000		\$	112.725.000		\$	88.510.000
	\$	48.221.250		\$	96.442.500		\$	72.331.875
	\$	193.093.750		\$	331.495.000		\$	262.294.375
	\$	16.091.146		\$	27.624.583		\$	21.857.865
CASO ESPERADO (18 AA, 23 AC, 11 S)								
CASE	\$	145.039.500	NWS	\$	220.189.500	PROMEDIO	\$	182.614.500
	\$	147.878.500		\$	259.267.500		\$	203.573.000
	\$	53.043.375		\$	106.086.750		\$	79.565.063
	\$	345.961.375		\$	585.543.750		\$	465.752.563
	\$	28.830.115		\$	48.795.313		\$	38.812.714
CASO OPTIMISTA (20 ESTUDIANTES DE CADA PROGRAMA)								
CASE	\$	161.155.000	NWS	\$	244.655.000	PROMEDIO	\$	202.905.000
	\$	128.590.000		\$	225.450.000		\$	177.020.000
	\$	96.442.500		\$	192.885.000		\$	144.663.750
	\$	386.187.500		\$	662.990.000		\$	524.588.750
	\$	32.182.292		\$	55.249.167		\$	43.715.729

Fuente: Construcción de los autores

2.4. Estudio Socio Ambiental

2.4.1. Análisis de beneficios y costos sociales. Balance social.

- **Análisis del entorno**

La agencia International Study & Travel se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en Calle 141 # 7B-19 barrio Cedritos, el desarrollo de las actividades propias del proyecto se realizarán en las instalaciones principales donde se ubicarán los puestos de trabajo de las 3 personas del equipo del proyecto. La propietaria y principal interesada del proyecto se encuentra ubicada en la sede en mención en relación con la planta física total se observa en la figura 2 resaltada en color rojo (propietaria) y amarilla (el equipo de trabajo).



Figura 19 - Ubicación de la Agencia International Study & Travel.

Fuente: Recuperado de Google maps

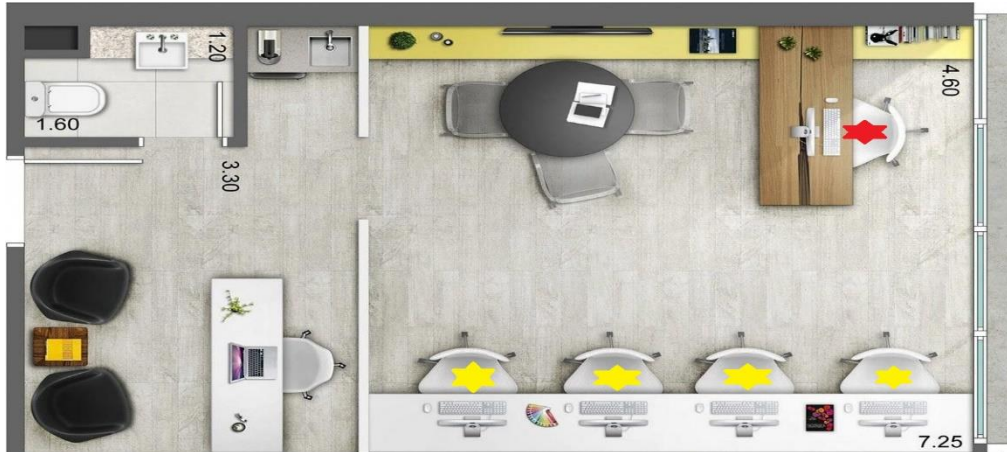


Figura 20- Modelo adecuación oficina marketing

Fuente: Construcción de los autores

Dentro del impacto ambiental se evaluará el efecto que produce al momento de realizar la implementación del área de marketing en la agencia de International Study & Travel determinada en impactos positivos y negativos.

Efectos sociales: Debido a que la agencia presenta ventajas por su antigüedad en cuanto a su trayectoria y experiencia en el mercado lo cual brindará más confiabilidad a los interesados externos; de igual manera tomando los objetivos de la agencia donde se valora el compromiso que se tiene con nuestros clientes permitiendo incorporarse con un mercado más competitivo por ello se implementan estrategias de marketing que puedan ser aceptadas.

Un estudio realizado por El centro de análisis Diálogo Interamericano publicó hoy el informe ‘Aprendizaje del Inglés en América Latina’, en el cual evalúa las políticas públicas actuales, Para este reporte se revisaron estadísticas, marcos normativos y administrativos, información oficial y no oficial y se entrevistaron a expertos de los 10 países evaluados de América Latina, que en conjunto representan el 85 por ciento del PIB: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Según este informe de EF, el promedio de América Latina en dominio del inglés es bajo; el único país que destaca con un nivel alto es Argentina. Colombia, por su parte, está en el último lugar de todos los países que tienen un dominio “bajo” o “muy bajo”.

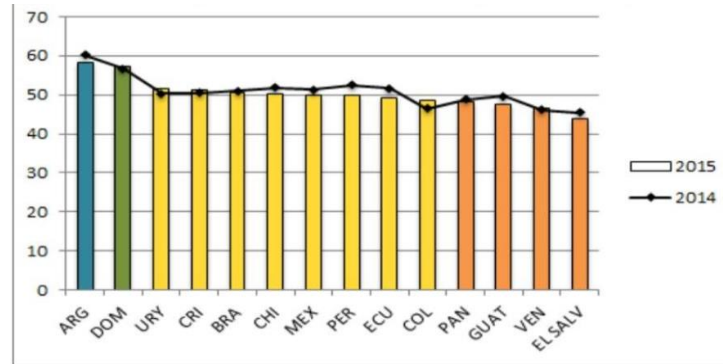


Figura 21- Estudio porcentual del dominio de Ingles en América latina

Fuente: Recuperado Education First

Según el estudio "EF EPI" de EF Education First, Colombia pasó del puesto 60 al número 68 este año en el dominio del inglés. Tan solo en Latinoamérica está por encima de Ecuador y Venezuela. La compañía de educación internacional dio a conocer la novena versión de su estudio "EF English Proficiency Index (EPI)", arrojando una mala noticia para el país en el manejo de su segundo idioma ocupando el lugar 17 de 19 países. (REVISTA KIENYKE, 2019).



Figura 22- Tendencia ranking EF Colombia

Fuente: Recuperado Education First

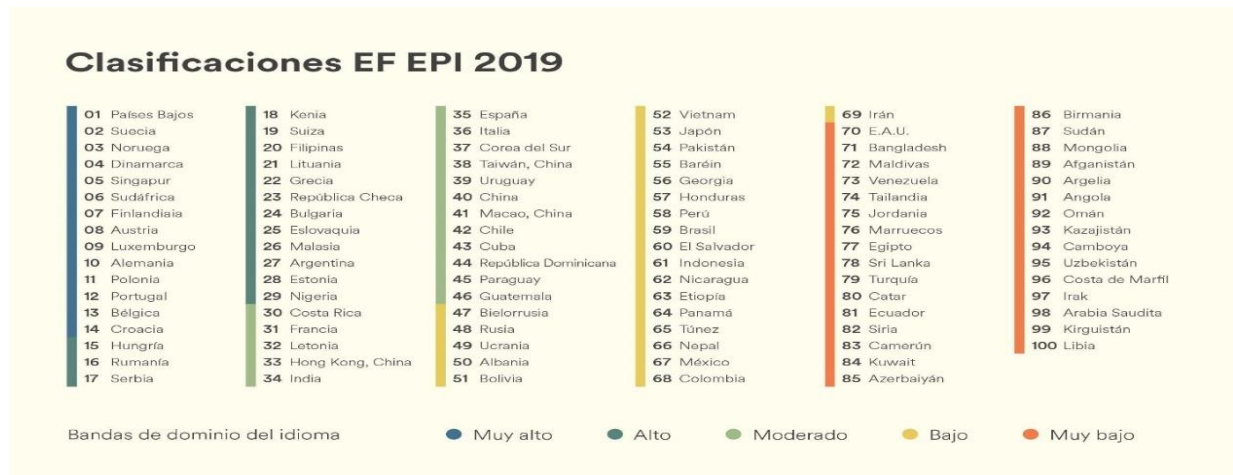
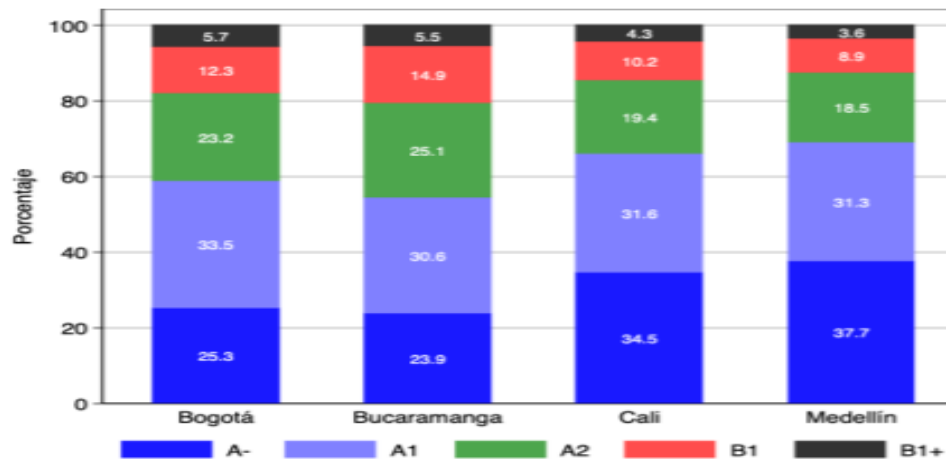


Figura 23- Clasificación a nivel mundial de dominio del inglés

Fuente: Recuperado Education First

De acuerdo con las cifras reportadas por estudios realizados por compañías a nivel nacional y mundial nos permite establecer que el nivel de dominio del inglés en Colombia es bajo, estudios que ayudan como base a impulsar el desarrollo el proyecto del área de marketing en la agencia International Study & Travel con la finalidad de lograr empoderarse del mercado y hacer del inglés una necesidad que se pueda obtener de manera eficaz y menos limitada. Estudios realizados por Fedesarrollo en las pruebas se saber 11 en el 2018 de 92.535 estudiantes bachilleres 11.372



logran nivel B1 y 5.295 el máximo nivel que evalúa la prueba B1+ así como lo muestra la siguiente grafica en las 4 principales ciudades.

Figura 24- Estudio realizado por Fedesarrollo

Fuente: Recuperado Icfes

Efectos tecnológicos-culturales: El desarrollo de una nueva área de marketing en la agencia se implementará a través de los diferentes medios de comunicación, como lo son redes sociales, página web, radio, televisión por lo cual los contenidos allí incorporados deben ser cortos, concisos y que logren llegar a nuestros interesados de manera interactiva.

A nivel cultural teniendo en cuenta que el nicho de mercado al cual nos enfocaremos corresponde a una población de jóvenes entre los 15 y 18 años y medio y con el fin de posicionarse en el mercado de otros países es necesario asumir el reto de comprender los elementos culturales del mercado meta para superar barreras idiomáticas, semánticas, ideológicas y demás, solo de esa manera podrá penetrar de manera natural en una nueva nación y consolidarse como una alternativa comercial amigable, cercana y que realmente comprende al interesado y sus necesidades.

También es necesario aplicar los siguientes factores:

- Cultura organizacional orientada al logro, con nuevas estrategias de interacción dentro y fuera del país.
- Objetivos de expansión definidos por la agencia.
- Equipos de trabajo que se encuentren en los otros países como nicho del mercado.
- Investigaciones de mercado direccionadas al país objetivo.

2.4.2. Descripción y categorización de impactos ambientales

En la matriz de identificación de impactos ambientales, se identifican los posibles impactos a nivel tecnológico, social, de infraestructura y geológicos. En este caso, la valoración de estos es baja por lo que se trata de un proyecto de servicio.

Tabla 9- Impactos ambientales

Area/lugar de generación/Actividad	Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Cumplimiento legal (N)	Gravedad(G)	Probabilidad(P)	Frecuencia(F)	Valoración
AREA DE OFICINAS	Emisión partículas de polvo	Afección vías respiratorias	5	1	1	1	2,6
	Generación de residuos sólidos orgánicos	Proliferación vectores como ratas, zancudos, moscas	1	1	1	5	1,8
	Generación de residuos peligrosos	Efectos negativos sobre la salud y el ambiente por características CRET	5	1	1	1	2,6
	Generación aguas negras y grises de origen domésticas	Disminución de O2 disuelto en fuentes receptoras	3	1	1	1	1,8
	Consumo de energía eléctrica	Agotamiento del recurso natural	1	3	3	5	2,6
	Emisión energía lumínica y térmica	Afectación a la salud visual	3	3	3	5	3,4*
	Consumo de agua(baños)	Agotamiento del recurso natural	1	3	3	5	2,6
	Emisión vapores de Hg por lámparas fluorescentes compactas	Daño a la salud por inhalación vapores tóxicos	1	1	1	3	1,4
	Consumo papel e insumos	Agotamiento del recurso natural y aporte huella de carbono	3	1	1	3	2,2
	Consumo de elementos químicos para aseo y limpieza	Aguas residuales con cargas químicas que disminuyen O2 disuelto.	1	1	1	3	1,4
Uso de la cafetería (Break y Almuerzo)	Generación de residuos orgánicos	Proliferación vectores como ratas, zancudos, moscas	3	3	3	5	3,4*
	Generación de residuos peligrosos	Efectos negativos sobre la salud y el ambiente por características CRET	1	1	1	1	1
	Consumo de agua	Agotamiento del recurso natural y deterioro por sustancias químicas	3	1	1	5	2,6
	Consumo de energía	Agotamiento del recurso natural y aporte huella de carbono	3	1	1	5	2,6

ASPECTO AMBIENTAL SIGNIFICATIVO	IMPACTO AMBIENTAL
Generación de residuos orgánicos	Proliferación vectores como ratas, zancudos, moscas
Consumo de energía	Agotamiento del recurso natural y aporte huella de carbono
Agotamiento del recurso natural	Agotamiento del recurso natural y deterioro por sustancias químicas

Fuente: Construcción de los autores

Teniendo en cuenta que los equipos que se utilizaran en las diferentes fases del proyecto son computadores, impresoras, scanner las emisiones de CO2 son mínimas, por tanto, el impacto ambiental se mitigará de tal manera que el uso de materias primas como papel, agua, tinta se utilizará en procesos donde sea estrictamente necesario.

El proyecto de implementación área de marketing de la agencia International Study& Travel, tendrá un nivel de impacto bajo teniendo en cuenta que tanto en su proceso de planeación y ejecución, las materias primas y recursos naturales utilizados serán mínimos, de igual manera se utilizarán con los protocolos de sostenibilidad y manejo de residuos adecuado logrando así reducir la contaminación.

Frente a los atributos de sostenibilidad que el proyecto tendrá, serán las buenas prácticas socioambientales dentro de la ejecución de este, donde desde la ocupación a la hora de solicitar los insumos se mantendrá el control de estos evitando desperdicios, en cuanto al ahorro de energía se instalaran temporizadores en los baños, se buscará un lugar donde se aproveche al máximo la luz natural y se realizarán los estudios necesarios partan adecuar las medidas necesarias con los empleados.

Con relación al ahorro del agua se realizarán revisiones en las instalaciones con el fin de evitar fugas o desperdicios se buscará que la oficina cuente con un sistema de grifos con temporizadores para que se pueda evitar que estos queden abiertos y se establecerá un plan de ahorro de agua en la limpieza.

Como organización la agencia velará por que las oficinas sean sostenibles incluyendo en los mismos factores ambientales, económicos y sociales que generen un impacto positivo con el

desarrollo favorable del país; con esto se contribuye a reducir problemas como el cambio climático, el aumento de los gases tóxicos en el ambiente y a utilizar mejor los recursos disponibles.

2.4.3. Análisis ciclo de vida del producto o bien o servicio o resultado (Eco Indicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050).

De acuerdo con la norma ISO 14040 se trata de una metodología de evaluación ambiental que permite analizar y cuantificar los aspectos ambientales e impactos potenciales de un producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida, es decir, de todas las etapas de su existencia. Este proyecto consiste en un desarrollo tecnológico de una área de Marketing en la cual su principal insumo son equipos de cómputo con alimentación de energía eléctrica, se estima usar menos cantidad de papel posible, de igual manera para contribuir a la sostenibilidad ambiental se contempla la instalación de una zona de clasificación de residuos de acuerdo con su naturaleza, bien sean orgánicos, de vidrio o papel, con el fin de permitir un mayor aprovechamiento de estos.

2.4.4. Definición de flujo de entradas y salidas

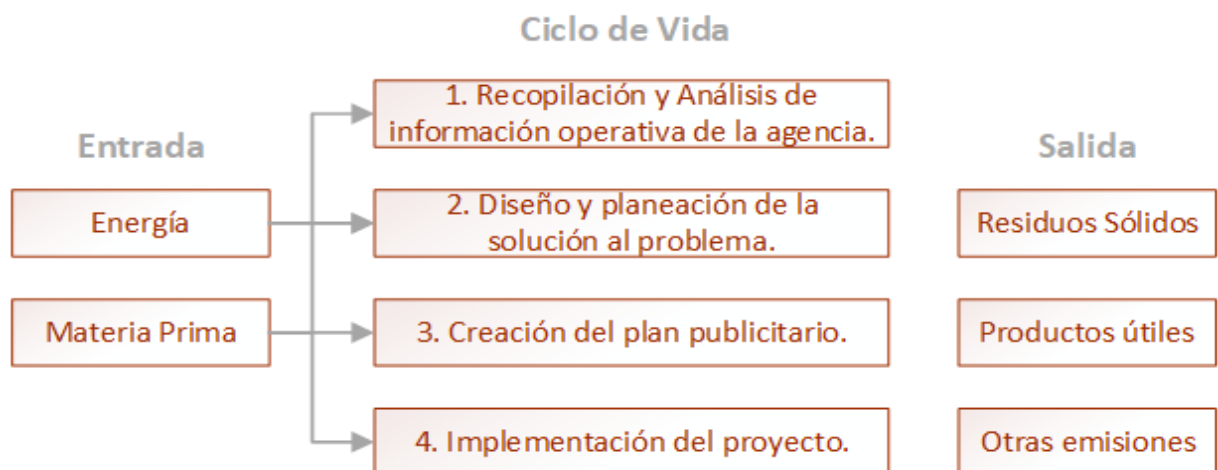


Figura 25- Etapas del ciclo de vida de su proyecto

Fuente: Construcción de los autores

De acuerdo con el análisis realizado en el cálculo de la huella de carbono se logró determinar los materiales e insumos que se utilizaran para el desarrollo de las fases del proyecto:

Tabla 10 - Entradas: materiales (kg), insumos (kg), equipos (No.)

MATERIAL	CONSUMO (KG)
PAPEL	94,92
TONERS	34,95

MAQUINA	CONSUMO REAL (Kwh)	CANTIDAD
COMPUTADOR	1512	3
ESCANER	604,8	1
FOTOCOPIADORA	604,8	1
IMPRESORA	604,8	1
BOMBILLOS	504	5
CELULARES	19,152	1
TELEVISOR	126	1

Fuente: Construcción de los autores

Salida: En la ejecución de cada fase la agencia tendrá residuos sólidos como empaques, papel, bombillos y tornes. De acuerdo con la vida

Tabla 11- Flujo de salidas

SALIDAS	DESCRIPCIÓN	DIPOSICIÓN FINAL
Empaques	Los empaques en los cuales sean envueltos algunos productos como las resmas de papel, bombillos etc.	Se acondicionarán un contenedor con el fin de separar y reciclar de acuerdo con la composición del empaque.
Papel	El papel que sea utilizada para trámites administrativos de la agencia.	Teniendo en cuenta los componentes biodegradables del papel utilizado se realizará el respectivo manejo de residuos para que el personal adecuado maneje su reciclaje o descomposición

Bombillos	La utilización de los bombillos dentro de las oficinas de la agencia.	Lúmina Colombia diseña, ejecuta y financia un completo plan de gestión ambiental y aprovechamiento de las bombillas que recibe, conforme a la resolución 1511 de agosto de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo. A su vez, involucra el compromiso de los sectores industrial (empresa) y residencial (hogares) quienes deben tener en cuenta lo siguiente: Los usuarios domésticos deben llevar sus bombillas a los diferentes puntos de recolección que pueden ser ubicados fácilmente a través de la página web http://www.lumina.com.co , son 307 contenedores instalados en 47 ciudades y municipios del país. Las empresas, por su parte, deben enviar los residuos de iluminación a alguno de los 12 centros de acopio, embalados en cajas de cartón, después de contactar a Lúmina y diligenciar un formato para reportar la cantidad de residuos a entregar.
Toners	Para la utilización de la impresora se deberá contar con un tóner que proporcione tinta para la impresión de documentos.	Se buscará que la empresa que preste los servicios de impresora cuente con la de los mismos con el fin de que esta se haga cargo de su disposición final, ya que los toners son uno de los productos que no se degradan

Fuente: Construcción de los autores

2.4.5. Cálculo de impacto ambiental bajo criterios P5TM

Tabla 12- Calculo de impacto ambiental

ASPECTO	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO AMBIENTAL
Biótico	Fauna	Proyecto de servicios no aplica	Proyecto de servicios no aplica
	Suelo	Proyecto de servicios no aplica	Proyecto de servicios no aplica
Abiótico	Agua	El consumo de agua solo se verá reflejado en la oficina donde se presten los servicios. Ej.: baño, necesidades básicas y aseo de la oficina.	Teniendo en cuenta que el consumo de agua será solo en las horas de servicio que se preste en la oficina el impacto ambiental será mínimo.
	Aire	Cambio climático	Durante el tiempo de ejecución del proyecto se calcula que se producirá 0,860 TON de CO ₂ , un valor bajo debido a que este es un proyecto de prestación de servicios.
		Ruido	No aplica teniendo en cuenta que es un servicio
		Gases	No aplica teniendo en cuenta que es un servicio
	Generación de empleo	Se crearán oportunidades laborales con la contratación de 3 personas en el desarrollo del proyecto.	Como agencia de intercambios la organización fomentara el empleo mediante la contratación de personal en el sector de servicios.
Social	Salud ilumina	Medidas de seguridad para el desarrollo de las actividades dentro de un horario de oficina.	No tendíamos debido a que se debe cumplir con las normas de ARL para contar con los estándares que se requieren para el desarrollo de la labor. Dentro de los cuales se establece una serie de factores ergonómicos que serán claves durante las horas laborales y proporciona condiciones de salud adecuadas para el personal contratado.

Fuente: Construcción de los autores

Bajo esta metodología se puede medir los impactos ambientales, sociales y económicos con mediciones cualitativas y cuantitativas de acuerdo con las categorías que planteadas a continuación:

2.4.6. Cálculo de huella de carbono

Para el cálculo de la huella de carbono, se tiene en cuenta las siguientes fases:

Fase I: Recopilación y Análisis de información operativa de la agencia

Fase II: Diseño y planeación de la solución al problema

Fase III: Creación del plan publicitario

Fase IV: Implementación del proyecto

Tabla 13- Calculo de huella de carbono

2. Diseño y planeación de la solución al problema.								
CALCULO TOTAL DE LA HUELLA DE CARBONO					DURACIÓN		3	MESES
							63	DIAS LABORABLES
Material	Emisión (Ton CO2)							
PAPEL	0,0499							
TINTA	0,0016							
ENERGIA ELECTRICA	0,1309							
INTERNET	0,0287							
TOTAL	0,2111							
PAPELERIA								
MATERIAL	TIEMPO (MESES)	CANTIDAD DE RESMAS	PESO C/RESMA (KG)	CONSUMO (KG)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kg papel)	EMISIÓN (KG CO2)		
PAPEL	3	4	2,26	27,12	1,84	49,9008		
					TOTAL TON CO2	0,0499008		
TINTA								
MATERIAL	TIEMPO (MESES)	CANTIDAD DE TONERS	PESO C/TONER (KG)	CONSUMO (KG)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kg Toners)	EMISIÓN (KG CO2)		
TONERS	3	0,5	0,58	0,87	1,84	1,6008		
					TOTAL TON CO2	0,0016008		
ENERGIA ELECTRICA								
MAQUINA	CANTIDAD	DIAS	TRABAJO (DÍAS)	TRABAJO (HORAS)	FACTOR DE CONSUMO (WATTS)	CONSUMO REAL (Kwh)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kwh)	EMISIÓN (KG CO2)
COMPUTADOR	3	63	189	1512	250	378	0,136	51,41
ESCANER	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56
FOTOCOPIADORA	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56
IMPRESORA	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56
BOMBILLOS	5	63	315	2520	50	126	0,136	17,14
CELULARES	1	63	63	504	9,5	4,788	0,136	0,65
							TOTAL	130,88
							TOTAL TON CO2	0,131
INTERNET								
RED	CANTIDAD	TRABAJO (DIAS)	FACTOR DE CONSUMO (GB/DIA)	CONSUMO REAL (GAL)	FACTOR DE EMISIÓN (KG CO2/GB)	EMISIÓN (KG CO2)		
INTERNET	1	63	1,68	105,84	0,2716	28,75		
					TOTAL TON CO2	0,03		
					TOTAL TON CO2	0,00		

Implementación área de Marketing agencia International Study & Travel 76

3. Creación del plan publicitario.									
CALCULO TOTAL DE LA HUELLA DE CARBONO					DURACIÓN		3		MESES
							63		DIAS LABORABLES
Material		Emisión (Ton CO2)							
PAPEL		0,0250							
TINTA		0,0064							
ENERGIA ELECTRICA		0.1309							
INTERNET		0.0299							
TOTAL		0.1922							
PAPELERIA									
MATERIAL	TIEMPO (MESES)	CANTIDAD DE RESMAS	PESO C/RESMA (KG)	CONSUMO (KG)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kg papel)	EMISIÓN (KG CO2)			
PAPEL	3	2	2,26	13,56	1,84	24,9504			
					TOTAL TON CO2	0,0249504			
TINTA									
MATERIAL	TIEMPO (MESES)	CANTIDAD DE TONERS	PESO C/TONER (KG)	CONSUMO (KG)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kg Toners)	EMISIÓN (KG CO2)			
TONERS	3	2	0,58	3,48	1,84	6,4032			
					TOTAL TON CO2	0,0064032			
ENERGIA ELECTRICA									
MAQUINA	CANTIDAD	DIAS	TRABAJO (DÍAS)	TRABAJO (HORAS)	FACTOR DE CONSUMO (WATTS)	CONSUMO REAL (Kwh)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kwh)	EMISIÓN (KG CO2)	
COMPUTADOR	3	63	189	1512	250	378	0,136	51,41	
ESCANER	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56	
FOTOCOPIADORA	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56	
IMPRESORA	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56	
BOMBILLOS	5	63	315	2520	50	126	0,136	17,14	
CELULARES	1	63	63	504	9,5	4,788	0,136	0,65	
							TOTAL	130,88	
							TOTAL TON CO2	0,131	
INTERNET									
RED	CANTIDAD	TRABAJO (DIAS)	FACTOR DE CONSUMO (GB/DIA)	CONSUMO REAL (GAL)	FACTOR DE EMISIÓN (KG CO2/GB)	EMISIÓN (KG CO2)			
INTERNET	1	63	1,75	110,25	0,2716	29,94			
					TOTAL TON CO2	0,03			

Implementación área de Marketing agencia International Study & Travel 77

4. Implementación del proyecto.									
CALCULO TOTAL DE LA HUELLA DE CARBONO					DURACIÓN		3	MESES	
Material	Emisión (Ton CO2)						63	DIAS LABORABLES	
PAPEL	0,0499								
TINTA	0,0032								
ENERGIA ELECTRICA	0,1309								
INTERNET	0,0257								
TOTAL	0,2097								
PAPELERIA									
MATERIAL	TIEMPO (MESES)	CANTIDAD DE RESMAS	PESO C/RESMA (KG)	CONSUMO (KG)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kg papel)	EMISIÓN (KG CO2)			
PAPEL	3	4	2,26	27,12	1,84	49,9008			
					TOTAL TON CO2	0,0499008			
TINTA									
MATERIAL	TIEMPO (MESES)	CANTIDAD DE TONERS	PESO C/TONER (KG)	CONSUMO (KG)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kg Toners)	EMISIÓN (KG CO2)			
TONERS	3	1	0,58	1,74	1,84	3,2016			
					TOTAL TON CO2	0,0032016			
ENERGIA ELECTRICA									
MAQUINA	CANTIDAD	DIAS	TRABAJO (DÍAS)	TRABAJO (HORAS)	FACTOR DE CONSUMO (WATTS)	CONSUMO REAL (Kwh)	FACTOR DE EMISIÓN (Kg CO2/Kwh)	EMISIÓN (KG CO2)	
COMPUTADOR	3	63	189	1512	250	378	0,136	51,41	
ESCANER	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56	
FOTOCOPIADORA	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56	
IMPRESORA	1	63	63	252	600	151,2	0,136	20,56	
BOMBILLOS	5	63	315	2520	50	126	0,136	17,14	
CELULARES	1	63	63	504	9,5	4,788	0,136	0,65	
							TOTAL	130,88	
							TOTAL TON CO2	0,131	
INTERNET									
RED	CANTIDAD	TRABAJO (DIAS)	FACTOR DE CONSUMO (GB/DIA)	CONSUMO REAL (GAL)	FACTOR DE EMISIÓN (KG CO2/GB)	EMISIÓN (KG CO2)			
INTERNET	1	63	1,5	94,5	0,2716	25,67			
					TOTAL TON CO2	0,03			
PROCESOS DE PROYECTO				TOTAL EMISIONES (TON CO2)					
1. Recopilación y procesamiento de información de la gestión empresarial				0,247					
2. Procesamiento de información				0,211					
3. Planeación de la gestión del proyecto				0,192					
4. Recopilación y Analisis de información operativa				0,210					
TOTAL CALCULO DE HUELLA DE CARBONO				0,860					

Fuente: Construcción de los autores

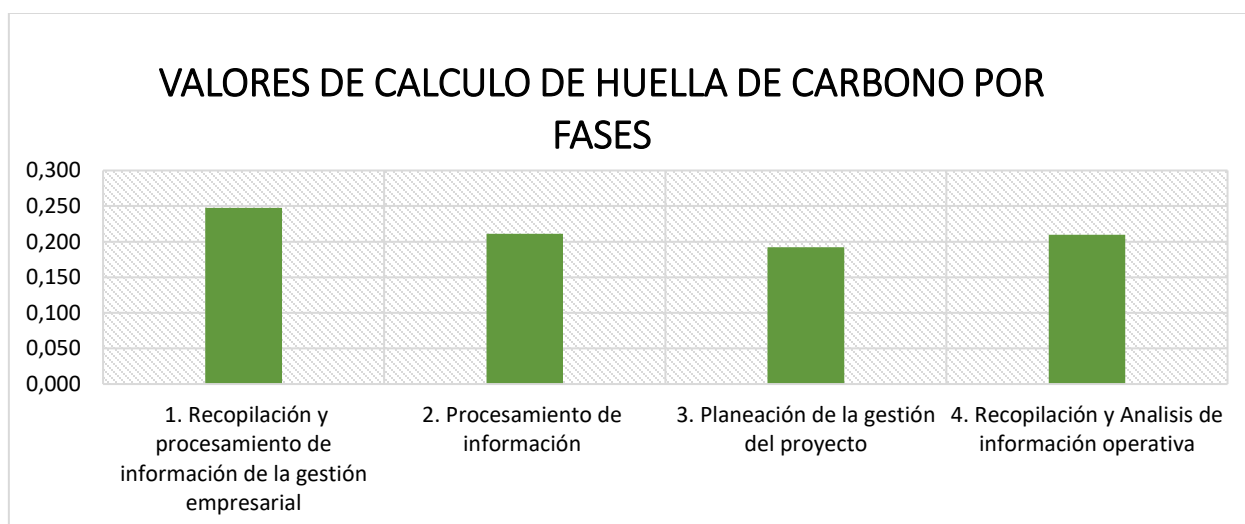


Figura 26- Valores de cálculo de huella

Fuente: Construcción de los autores

El proyecto implementación de un área de marketing de la agencia International Study& Travel., tendrá una duración de 12 meses, tiempo durante el cual se calcula que se producirá 0,860 TON de CO₂, un valor bajo debido a que este es un proyecto de servicio encaminado a mitigar el impacto ambiental con la reducción de papel en los diferentes procesos de la agencia.

2.4.7. Estrategias de mitigación de impacto ambiental

Efectos ecológicos: Al implantar el área de marketing la idea principal es realizarla utilizando los medios digitales con el fin de reducir significativamente el uso del papel donde no se entre en contradicción con los objetivos económicos de la agencia, más aun, que pueda lograrse desde esta posición más eficiencia económica.

Para los consumidores o interesados es mucho más frecuente encontrar el marketing digital y puede ser visualmente más visto que un documento físico, y de esta manera se abordaría la perspectiva social y empresarial

Incorporando la conciencia ambiental permite tener ventajas con las que lograremos incorporar el área de marketing en la agencia International Study & Travel.

- Menor generación de agentes contaminantes.
- Uso de materiales menos contaminantes.
- Mejorar la imagen y posicionamiento de la agencia.
- Permite innovación que permitirá transformar el modelo de negocio.

Teniendo en cuenta los impactos ambientales, el cambio climático y la dificultad de sostenibilidad de los estudiantes en otro país, lo que afectan negativa el proyecto; se realizan unos lineamientos como estrategias de mitigación y el cual se define en el plan de gestión del proyecto.

Realizar el marketing un 80% digital sin embargo existe un 20% el cual puede utilizar papel y con el fin de mitigar el alto consumo de papel se propone:

Usar los recursos tecnológicos para la difusión y entrega de material de marketing.

- Promover la reducción de impresiones, mediante un software que permita el registro y control de las impresiones.
- Utilizar papel de caña de azúcar o reutilizar el papel.
- Efectuar actualización y revisiones a los equipos de cómputo para optimizar el tiempo y la función realizada en el equipo.
- Realizar revisiones periódicas y preventivas a los equipos de cómputo.
- Validar que los equipos cumplan con los protocolos exigidos durante el proyecto para evitar consumos innecesarios.

- Concientizar al equipo del proyecto para dar un buen uso del equipo y que se destine para el uso exclusivo del desarrollo del proyecto.
- Realizar convenios de alojamiento que permitan ayudar a los estudiantes con el tema de sostenibilidad.

Con la innovación tecnológica hace que cada día se utilicen más dispositivos electrónicos y de cómputo, ocasionando que también aumente los residuos tecnológicos ya sea por mantenimiento o culminación de la vida útil del aparato.

- La disposición final de los productos/equipos consiste en el reciclaje de las máquinas deterioradas, residuos plásticos y de papel, esto se debe realizar mediante la entidad responsable. Es decir, para el reciclaje de computadores, impresoras, monitores, etc., se debe contar con una planta para realizar las trituraciones de los discos duros y las partes metálicas. Por otro lado, los residuos plásticos y de papel, se tomará en cuenta la reutilización de éstos y así generar un impacto alto para conservar la sostenibilidad del medio ambiente.

2.4.8. Definición del impacto social

Con relación al impacto social se buscará el fortalecimiento de las capacidades de las personas residentes en Bogotá, teniendo en cuenta que el mismo estará enfocado en el conocimiento de una segunda lengua como una herramienta a la hora de progresar como estudiante y profesional.

La localización del proyecto se realizará en una zona urbana comercial con el acondicionamiento de una oficina que se tomará en arriendo, por tanto, no afectará socialmente el normal funcionamiento de la zona.

3. Inicio y Planeación del Proyecto

3.1. Aprobación del proyecto (Project Charter)

Una vez identificada la necesidad de reconocimiento y aumento en la cantidad de estudiantes activos en la agencia International Study & Travel, se desarrollaron diversas alternativas en la búsqueda de la solución más idónea que posicione a la empresa dentro del sector, continuación, se presenta de forma detallada las características y objetivos del proyecto, así como también se presentan los requerimientos y restricciones, como soporte se presenta el documento acta de constitución:

Tabla 14- Acta de Constitución

Empresa / Organización	International Study & Travel
Proyecto	Implementación de un área de marketing
Fecha de preparación	01 de enero de 2021
Patrocinador principal	Lucia Cock de Leiva
Gerente de proyecto	Juan Pablo Ramírez Rey

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División
Lucia Ligia Cock de Leiva	CEO/Propietario	Gerencia

Propósito y justificación del proyecto

International Study & Travel es una empresa cuya trayectoria es impecable en el trasegar de los años, sin embargo, el decaimiento de la economía al igual que la ausencia de un departamento de mercadeo, han afectado en las finanzas de la compañía abismalmente, quedando así en desventaja frente a otras agencias. Por tal motivo, se tiene como propósito implementar un departamento de mercadeo, mediante el cual se observe un incremento significativo en las actividades propias de la empresa, con el fin de obtener un alto reconocimiento a nivel nacional y por ende generar un alto nivel de ingresos en comparación a las cifras actuales.

Descripción del proyecto

Teniendo en cuenta la problemática planteada frente al cubrimiento operacional de la agencia International Study & Travel, se propone la creación de un área de mercadeo con el fin de solidificar la empresa a nivel comercial, generando impacto en el sector a través de estrategias de ventas, haciendo énfasis en la parte publicitaria ya que ésta carece de ello; esto, con el fin de que la empresa extienda sus servicios en las principales regiones del país teniendo como base su trayectoria y experticia en el sector de estudios en el exterior.

Requerimientos de alto nivel

- a. El programa académico debe ser altamente calificado y certificado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos.
- b. Los casos de los estudiantes que han participado en el programa deben ser un éxito.
- c. Las plataformas exhibidas al cliente para la recopilación de los documentos requeridos deben ser fácil de manipular.
- d. Los beneficios del programa deben ser garantizados durante el trayecto del intercambio.
- e. La documentación entregada al interesado debe ser clara y concisa.

Requerimientos del proyecto

1. Los costos a la hora de ejecutar el proyecto planteado no deben superar el presupuesto maestro indicado.
2. La implementación del proyecto debe iniciar en la fecha estipulada.
3. El departamento de mercadeo deberá contar con personal idóneo para garantizar los objetivos del proyecto.

Requerimientos de la organización

1. Optimizar los recursos y presupuesto de la compañía de manera adecuada para la finalidad del proyecto.
2. Los protocolos de seguridad deben ser cumplidos de acuerdo con las políticas exigidas por los diferentes entes de control.
3. Garantizar que se cuenten con los entregables en el tiempo establecido por la organización

Objetivo	Criterio de éxito
----------	-------------------

Alcance	
Realizar el diagnóstico completo de la compañía.	Se realiza una descripción de la situación actual de la compañía, mediante la información recopilada, se hace un análisis para determinar las necesidades de la empresa.
Implementar el departamento de mercadeo.	Basado en la problemática y estudios financieros se encontrará la solución para abarcar los problemas existentes.
Incrementar la utilidad de la empresa con base en años anteriores.	De acuerdo con las cifras concebidas antes de la implementación del proyecto se evidenciará un aumento del 20% en la utilidad.
Cronograma (Tiempo)	
Garantizar la entrega del proyecto con base al tiempo estimado (12 meses).	El cierre del proyecto no podrá verse atrasado por más de 30 días (8.3% del tiempo estimado).
Comprometer a los involucrados a hacer efectivas las entregas acordadas según el cronograma.	El proyecto deberá contar con entregables parciales pactados al inicio del proyecto.
Costo	
Garantizar que el presupuesto acordado por la organización no supere \$65.000.000 COP	El proyecto no se debe desfazar en más del 10% de acuerdo con el presupuesto otorgado.
Calidad	
Entregar a los estudiantes inscritos a los intercambios académicos, un programa que cumpla con todos los requisitos y estándares de calidad del Departamento de Estado de los Estados Unidos	Las encuestas de satisfacción deberán contar con un promedio del 90%

Premisas
1. El aumento del 40% de los estudiantes registrados en el programa será un norte fijo para la empresa. 2. La utilidad de la empresa respecto a los años anteriores incrementará el 25% con ayuda de la estrategia de ventas expuesta por el Departamento de Marketing. 3. La expansión del directorio de interesados se llevará a cabo mediante la publicidad del producto desarrollada en el proyecto. 4. El desarrollo del Departamento de Marketing llevará a la empresa a un alto nivel de reconocimiento en el país.
Restricciones
1. Para ciudades de difícil acceso debido a la distancia, se asignará un asesor comercial remoto quien tendrá la tarea de llevar a cabo los procesos de cada uno de los estudiantes. 2. Al inicio del proyecto, la extensión de la empresa en las diferentes regiones del país será lenta, debido a la cantidad de asesores comisionistas que formarán parte de ella. 3. El tiempo para poder conocer y analizar los resultados del proyecto no serán instantáneos, pues se llevan a cabo actividades donde el tiempo de respuesta es alto.

Cronograma de hitos principales

Hito	Entregable	Duración [días]
Diagnóstico	Descripción de la situación actual interna y externa de la empresa, haciendo énfasis en las debilidades expuestas en el trayecto laboral y problemas que impiden el cumplimiento de estos.	60
Diseño del modelo	Análisis de los problemas encontrados para definir soluciones y plantear rutas de acción a tomar.	60
Desarrollo del modelo	Realizar las entregas parciales de las tareas descritas en la estructura de desglose de trabajo, dando a conocer el avance y desarrollo de proyecto.	90
Implementación	Llevar a cabo el modelo definido para mitigar las falencias de la empresa y poder cumplir con los objetivos principales	150
Gerencia del proyecto	Análisis de resultados y cumplimiento de los procesos de gerencia de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre.	Indefinido

Presupuesto inicial asignado

\$65.000.000 COP

Lista de Interesados (stakeholders)

Nombre	Cargo
Lucia Ligia Cock de Leiva	CEO/Propietario
Leydy Johana Quintero Ortiz	Director de Operaciones
Dora Carolina Sánchez Pineda	Director de Relaciones Públicas
Asesores Comerciales	Asesores Comerciales
Juan Pablo Ramírez Rey	Gerente del Proyecto
Administrador de empresas	Administrador de empresas
Secretaria	Secretaria
Instituciones Educativas	Instituciones Educativas
Estudiantes	Estudiantes
Padres de Familia	Padres de Familia

Ingeniero de Sistemas	Ingeniero de Sistemas
Imprenta	Imprenta
Diseñador Gráfico	Diseñador Gráfico
Redes Sociales	Redes Sociales
TV y Radio	TV y Radio
Agencias Internacionales	Agencias Internacionales

Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad

Gerente de proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / División
Juan Pablo Ramírez Rey	Gerente de Proyecto	Gerencia

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	Entera disposición para la toma de decisiones respecto al personal relacionado con el proyecto.
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Habiendo llegado a un acuerdo con el CEO, el presupuesto será gestionado con el fin de cumplir los objetivos del proyecto.
Decisiones Técnicas	Aprobación de las decisiones analizadas por parte de International Study & Travel.
Resolución de conflictos	Posibilidad de toma de decisiones para resolver conflictos que perjudiquen el objetivo principal de la empresa.
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Junto con el CEO, tomar decisiones sobre el tiempo de ejecución del proyecto.

Personal y recursos preasignados

Recurso	Departamento / División
Lucia Ligia Cock de Leiva	CEO/Propietario
Leydy Johana Quintero Ortiz	Director de Operaciones
Dora Carolina Sánchez Pineda	Director de Relaciones Públicas
Juan Pablo Ramírez Rey	Gerente del Proyecto
Administrador de Empresas	Administrador de Empresas
Diseñador Gráfico	Diseñador Gráfico
Secretaria	Secretaria
Asesor Comercial 1	Asesor Comercial

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
Lucia Ligia Cock de Leiva		
Juan Pablo Ramírez Rey		

Fuente: Construcción de los autores

3.2 Plan de Gestión del proyecto

3.2.1. Plan de Gestión De Interesados

a. Identificación y categorización de interesados

El registro de interesados permite identificar las personas, grupos u organizaciones que se encuentran en cada una de las fases del proyecto, su rol, cargo y área; también da a conocer sus expectativas y requerimientos y clasificarlos en stakeholders internos o externos.

Dentro del análisis de stakeholders, se clasificaron en 7 categorías con 16 interesados, se identificaron 10 expectativas, donde se puede determinar que la expectativa con mayor influencia en los stakeholders es el aumento de los estudiantes dentro de la agencia.

Tabla 15- Plan de gestión interesados

NOMBRE DEL PROYECTO:		DIRECTOR DEL PROYECTO:		FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN:		VERSIÓN:
Implementación del área de marketing en la agencia International Study & Travel		Juan Pablo	Ramírez Rey	07/02/2020		1
INTERESADO		ROL	REQUERIMIENTO/ EXPECTATIVA	FASE DE MAYOR INTERÉS	CLASIFICACIÓN	
N CATEGORÍA	SUBGRUPO				INTERNO/ EXTERNO	
1 EMPLEADOS	Director de operaciones	Gestionar las operaciones para alcanzar la máxima eficiencia.	E – Que el proyecto brinde a la empresa los objetivos y requerimientos planteados.	Todo el proyecto	Interno	
	Directora de relaciones públicas	Construir y gestionar la imagen de la empresa al público.	E – Que se generen relaciones con diversas entidades para aumentar el flujo de interesados.	Ejecución y cierre del proyecto	Interno	

		Asesores comerciales	Ofrecer y concretar negocios con los diferentes interesados.	E – Tener un flujo alto de clientes interesados en el producto.	Cierre del proyecto	Interno
2 INVERSIONISTAS	Propietario		Planificar y crear estrategias para el crecimiento de la empresa.	E – Obtener resultados que beneficien el desarrollo de la actividad de la empresa. E – Cumplir con los objetivos del proyecto. R – Suplir el proyecto con los recursos económicos exigidos para cumplir el objetivo.	Todo el proyecto	Interno
3 EQUIPO TRABAJO	DE	Gerente del proyecto	Responsable de la planeación y ejecución acertada del proyecto.	R – Entregar resultados verídicos basados en los requerimientos del proyecto. E – Esperar un buen rendimiento del equipo involucrado en el proyecto.	Todo el proyecto	Interno
		Administrador de empresas	Responsable de realizar los diferentes estudios a analizar para el desarrollo del proyecto.	R – Realizar una cantidad apropiada de canales para garantizar el cumplimiento de los objetivos en el proyecto.	Todo el proyecto	Interno
		Secretaria	Gestionar agendas, atender al público e informar todo	R – Tener un alto grado de concentración debido a las responsabilidades de su posición.	Todo el proyecto	Interno

			al equipo de trabajo.		
4 CLIENTES	Instituciones educativas	Encargada de abrir sus puertas a la empresa para permitir la búsqueda de interesados.	E – Que se brinde al estudiante un apoyo y asesoría en el producto ofertado.	Cierre del proyecto	Externo
	Estudiantes	Interesados en el producto que se está ofreciendo.	E – Que el producto ofrecido sea de interés y ofrezca excelentes resultados a un precio adecuado.	Cierre del proyecto	Externo
	Padres de familia	Interesados en tomar el servicio para el bienestar de sus hijos.	E – El producto debe ser asequible y atractivo para sus hijos. R – Contar con los recursos necesarios para subsidiar a sus hijos.	Cierre del proyecto	Externo
5 PROVEEDORES	Ingeniero de sistemas	Brindar soporte a nivel tecnológico para los requerimientos del proyecto	R – Realizar entregables para mostrar el avance en las diferentes tareas aplicadas.	Ejecución	Externo
	Imprenta	Prestar el servicio de impresión para los diferentes diseños de publicidad.	R – Entregar un producto de alta calidad de acuerdo con los diseños solicitados.	Ejecución	Externo
	Diseñador gráfico	Diseñar el material publicitario y brindar soporte en	R – Tener la capacidad de desarrollar material publicitario de alta	Ejecución	Externo

			áreas de marketing.	calidad y excelente diseño.		
6	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Redes sociales	Difundir información a interesados por medio de las diferentes redes sociales a nivel nacional.	R – Que la red social cuente con un alto flujo de personas para difundir información del producto.	Cierre del proyecto	Externo
		Televisión y radio	Difundir información a los interesados a nivel nacional.	R – Que cuente con un alto flujo de personas para difundir información del producto.	Cierre del proyecto	Externo
7	COMPETENCIA	Agencias Internacionales	Ofrecer productos similares o iguales a la actividad de la empresa.	E – Ser más competitivos respecto a facilidades de acceso al producto.	Formulación y evaluación del proyecto	Externo

Fuente: Construcción de los autores

b. Matriz de interesados Poder –Influencia, Poder – impacto.

La matriz de interesados genera un análisis de los objetivos, el nivel de dependencia e influencia y permite mostrar las posibles acciones que podrían materializarse durante el desarrollo del proyecto, ya sean positivas o negativas.

Posterior a esto, se crean estrategias con el fin de encontrar una solución a los hechos que sobresalgan y puedan afectar negativamente las fases.

Por otro lado, el nivel de involucramiento puede verse en la última columna, mostrando la posición deseada durante el proyecto.

Tabla 16- Matriz de interesados

NOMBRE DEL PROYECTO:		DIRECTOR DEL PROYECTO:		FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN:		VERS.	
Implementación del área de marketing en la agencia International Study & Travel		Juan Pablo Ramírez Rey		07/02/2020		1	
STAKEHOLDER	OBJETIVOS	NIVEL DE DEPENDENCIA	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES		ESTRATEGIAS	NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO
				DE IMPACTO POSITIVO	DE IMPACTO NEGATIVO		
EMPLEADOS	Aportar conocimiento y esfuerzo al desarrollo del proyecto en cada una de sus fases.	Medio	Medio	Mejorar la imagen de la compañía.	Generar conflicto al no adaptarse al ambiente laboral	IP-Mantener informados a los empleados mediante reuniones grupales y hacerlos partícipes de los diferentes procesos.	De apoyo
	Contribuir para obtener un flujo alto de clientes interesados en el producto.	Medio	Medio	Crear un alto desempeño y proyección dentro de la empresa.		IP-Crear incentivos como bonificaciones o días compensatorios al alcanzar metas propuestas con el fin de promover la participación de los empleados.	
	Generar relaciones con diversas entidades para aumentar el flujo de interesados.	Medio	Medio	Promover el trabajo en equipo.		IN-Capacitar periódicamente sobre los beneficios de los resultados al personal de la empresa.	

INVERSIONISTA	Obtener resultados que beneficien el desarrollo de la actividad de la empresa.	Alto	Alto	Generar los recursos necesarios que el proyecto requiera.	No disponer con los recursos necesarios para los gastos adicionales del proyecto.	IN -Realizar reuniones semanales con el fin de demostrar los avances del proyecto.	Líder
	Suministrar los recursos económicos para el cumplimiento del objetivo.	Alto	Alto			IP -Mantener una relación estable con entidades financieras por medio de convenios y relaciones transparentes.	
						IP -Realizar reuniones periódicas con el fin de evitar riesgos durante el proceso de ejecución del proyecto.	
EQUIPO DE TRABAJO	Entregar resultados verídicos basados en los requerimientos del proyecto.	Alto	Alto	Realizar entregables de acuerdo con el cronograma del proyecto.	Falta de liderazgo por parte del gerente de proyecto.	IN -Mediante un tablero Kanban se realizará el seguimiento a las actividades desarrolladas en las fases del proyecto.	De apoyo
	Monitorear y controlar todas las fases del proyecto.	Alto	Alto		Conflictos dentro del equipo de trabajo.	IP -Generar incentivos tales como días off o bonificaciones monetarias al alcanzar una meta propuesta con el fin de motivar el equipo.	
	Realizar seguimiento a cada una de las fases del proyecto.	Alto	Alto	Brindar el apoyo necesario en cada fase del proyecto.			

	Obtener la experiencia adecuada para el desarrollo del proyecto.	Alto	Alto		Error en la transmisión de información en todas las fases del proyecto.	IN -Instaurar una comunicación adecuada y flexible mediante presentaciones o feedbacks frente a los interesados con el fin de generar seguridad y confianza.	
CLIENTES	Brindar asesoría y apoyo al estudiante interesado.	Alto	Medio	Referir los servicios ofrecidos haciendo énfasis en su alta calidad y buen servicio.	Hacer mala publicidad y generar inconformismo.	IP -Brindar asesoramiento a los estudiantes vía virtual o presencial para aumentar la eficacia y así poder generar más referidos.	De apoyo
	Ofrecer un servicio atractivo a un precio idóneo con el fin de atraer nuevos clientes y aumentar ingresos.	Alto	Medio			IN -Realizar encuestas con el fin de tener un acercamiento y evaluar las expectativas de los estudiantes.	
	Subsidiar al estudiante interesado en acceder a los servicios.	Alto	Medio			IP -Realizar alianzas mediante diferentes visitas a las instalaciones con las diferentes instituciones educativas.	
PROVEEDORES	Realizar entregables para mostrar el avance en las diferentes tareas aplicadas.	Medio	Bajo	Realizar un diseño atractivo e interactivo para los clientes.	Provisionar productos de mala calidad que afecten el desarrollo del proyecto.	IP -Diseñar un sistema eficiente para el pago a proveedores.	Neutra l
	Entregar productos de alta calidad de acuerdo con los diseños especificados.	Medio	Bajo			IN -Realizar licitaciones y entregar productos de muestra para analizar y escoger el mejor.	

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Desarrollar material publicitario de alta calidad y excelente diseño.	Medio	Bajo	Entregar los servicios solicitados lo más pronto posible, incluso adelantándose al cronograma.	Incumplir las políticas de la compañía en cuanto a corrupción, incluyendo sobornos o comisiones.	IN -Proporcionar información mediante bases de datos y listados de servicios a adquirir para tener oportunidad de entrega.
	Difundir la información del servicio a través de las redes sociales.	Medio	Alto	Dar a conocer los servicios ofrecidos por la compañía.	Divulgar información que deteriore la imagen de la compañía.	IP -Crear herramientas de comunicación digital asequibles para todo tipo de público.
	Generar un alto flujo de personas interesadas por el servicio.	Medio	Alto	Brindar diversas plataformas para difundir la información de la compañía.		IN -Diseñar contenido publicitario atractivo al público con el fin de captar su atención.
COMPETENCIA	Brindar servicios competitivos al sector de interés	Bajo	Medio		Ofrecer productos similares a un bajo costo.	IN -Procurar que los empleados y el equipo de trabajo tengan cualquier tipo de relación que pueda afectar el desarrollo del proyecto mediante actividades lúdicas.
						IN -Generar promociones y descuentos para las diferentes instituciones para crear una mejor competencia.
						IN -Crear más canales de ventas para así llegar a puntos ciegos y promocionar el producto.

Fuente: Construcción de los autores

c. Matriz dependencia influencia.

Esta matriz permite identificar la relación que existe entre los stakeholders y el proyecto, basándose en el nivel de influencia versus dependencia. De esta forma, se pueden ubicar en grupos para diseñar y encaminar la estrategia.

Tabla 17- Matriz de Dependencia

	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	PROMEDIO	
EMPLEADOS	A		4	0	2	2	0	1	9	6,5
INVERSIONISTA	B	3		2	3	1	2	0	11	12,5
EQUIPO DE TRABAJO	C	1	4		2	3	2	2	14	12
CLIENTES	D	0	0	3		1	3	2	9	9,5
PROVEEDORES	E	0	3	3	0		1	0	7	7,5
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	F	0	3	2	1	0		1	7	8,5
COMPETENCIA	G	0	0	0	2	1	2		5	5,5
TOTAL, DE INTERES		4	14	10	10	8	10	6		

DEBIL	1
MEDIANO	2
FUERTE	3
POTENCIAL	4
NO EXISTE	0

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 18 - Matriz de Influencia

		A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	PROMEDIO
EMPLEADOS	A		2	2	1	1	0	1	7	6,5
INVERSIONISTA	B	2		4	2	2	2	2	14	13,5
EQUIPO DE TRABAJO	C	3	4		3	2	2	1	15	15
CLIENTES	D	0	1	3		0	2	2	8	9,5
PROVEEDORES	E	0	2	2	0		3	1	8	7
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	F	1	3	3	3	0		2	12	10,5
COMPETENCIA	G	0	1	1	2	1	0		5	7
TOTAL DE INTERES		6	13	15	11	6	9	9		

Fuente: Construcción de los autores

Como se puede observar en la gráfica, se encuentra un alto grado de dependencia e influencia para los interesados B, C, D y F, queriendo decir que se debe gestionar comunicación permanente para solucionar conflictos y/o evaluar cambios; en cuanto al interesado G, hay que estar monitoreando para conocer las reacciones ante el proyecto; por último, los interesados A y E, es conveniente mantener comunicación esporádica al finalizar cada etapa.

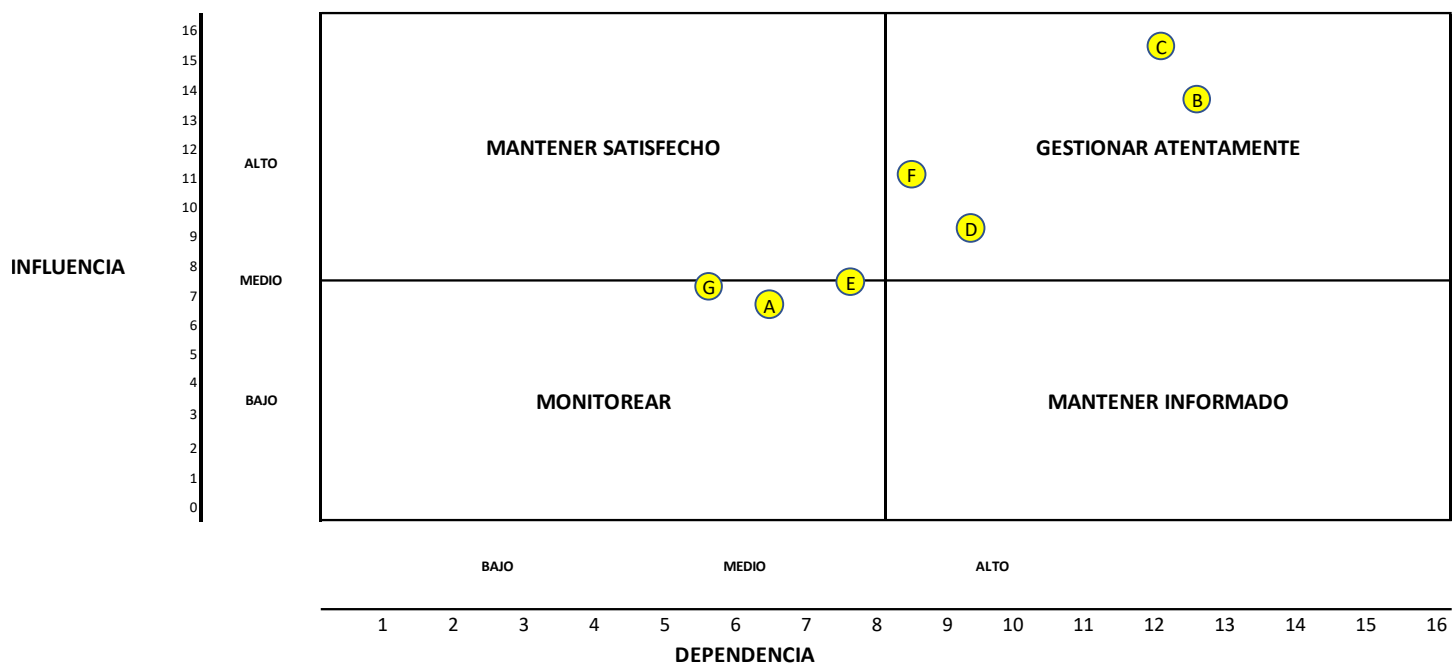


Figura 27 - Matriz de influencia – Dependencia

Fuente: Construcción de los autores

Matriz de Involucramiento De Interesados

Esta matriz permite determinar cómo están involucrados los stakeholders respecto al proyecto, fomentando estrategias a implementar para llevar a cabo la realización de las fases de acuerdo con nuestras expectativas.

Mediante la matriz elaborada se evidenció que el proyecto tiene un alto involucramiento de interesados enfocándonos a dar a conocer el proyecto y sus posibles impactos, lo cual permite generar alternativas para asegurar el éxito del proyecto.

Tabla 19 - Matriz de involucramiento de interesados

INTERESADOS	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	DE APOYO	LIDER	ESTRATEGIA
EMPLEADOS	C	→			D	*Informar a los empleados a través de capacitaciones los objetivos del proyecto. *Hacerlos partícipes de los procesos de investigación e información requerida en las diferentes fases del proyecto mediante reuniones periódicas. * Realizar cambios oportunos en las actividades y a su vez informar para que esté a conocimiento de los demás interesados.

INVERSIONISTA	C → D	* Realizar reuniones semanales con el fin de demostrar los avances del proyecto. * Generar conexiones con entidades financieras con el fin de suplir todas las necesidades económicas del proyecto. * Realizar reuniones periódicas con el fin de evitar riesgos durante el proceso de ejecución del proyecto.
EQUIPO DE TRABAJO	C → D	* Mediante un tablero Kanban se realizará el seguimiento a las actividades desarrolladas en las fases del proyecto. * Generar incentivos como días libres o bonificaciones al alcanzar una meta propuesta con el fin de motivar el equipo. * Instaurar una comunicación adecuada y flexible mediante actividades lúdicas y rompehielos con el fin de generar seguridad y confianza.

CLIENTES	C	—————▶	D	* Brindar asesoramiento a los estudiantes vía virtual o presencial con el fin de mejorar la eficacia en la atención al cliente. * Realizar alianzas con diferentes instituciones educativas para aumentar el número de interesados y posibles clientes. * Realizar encuestas con el fin de tener un acercamiento y evaluar las expectativas de los estudiantes.
PROVEEDORES	C	—————▶	D	* Diseñar un sistema eficiente para el pago a proveedores. * Analizar al detalle los antecedentes de los proveedores para mitigar futuros conflictos. * Realizar un formato junto con el detalle del servicio o producto a realizar con el fin de evitar malentendidos en el procedimiento.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	C	—————▶	D	* Crear herramientas de comunicación digital asequibles para todo tipo de público. * Diseñar contenido publicitario atractivo al

			público con el fin de captar su atención.
COMPETENCIA	C	—————▶	D
			* Por medio de políticas rígidas dentro de la empresa procurar que los empleados y el equipo de trabajo tengan cualquier tipo de relación que pueda afectar el desarrollo del proyecto. * Generar promociones y descuentos para las diferentes instituciones para crear una mejor competencia. * Crear más canales de ventas para así llegar a puntos ciegos y promocionar el producto.

Fuente: Construcción de los autores

d. Formato para la resolución de conflictos y gestión de expectativas.

Con la elaboración de esta matriz se pretende identificar los posibles conflictos que se pueden presentar en cada una de las fases del proyecto, se discrimina la relación con cada stakeholders y los posibles inconvenientes frente al desarrollo del proyecto, lo anterior con el fin de generar estrategias que permitan mitigar el riesgo de que el proyecto no cumpla con los objetivos establecidos

Tabla 20 - Formato de resolución de conflictos

FORMATO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y GESTIÓN DE EXPECTATIVAS			
NOMBRE DEL PROYECTO:	DIRECTOR DEL PROYECTO:	FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	VERSIÓN
Implementación del área de marketing en la agencia International Study & Travel	Juan Pablo Ramírez Rey	24/02/2020	1
INTERESADO	CONFLICTO	ETAPA DEL PROYECTO	GESTIÓN DE EXPECTATIVAS
EMPLEADOS	* No cuentan con un buen ambiente laboral afectando desarrollo del proyecto	* Todo el proyecto	Antes: * Crear incentivos a los empleados cuando se cumplan con los objetivos en las diferentes fases del proyecto. Después: * Generar reuniones con el fin de que los diferentes grupos de trabajo interactúen de una manera dinámica con el fin de brindar nuevamente confianza al grupo.
INVERSIONISTA	* No se cuenta con los recursos necesarios para los gastos adicionales del proyecto.	* Inicio y planificación	Antes: * Mitigar el riesgo a través de los diferentes análisis financieros en la planificación del proyecto. Después: * Mantener las diferentes alianzas con entidades financieras para la posible disposición de recursos financieros.

EQUIPO DE TRABAJO	* Falta de liderazgo por parte del gerente de proyecto. * Error en la transmisión de información en todas las fases del proyecto.	*Todo el proyecto	Antes:* Definir un nuevo cronograma para establecer responsabilidades dentro del equipo de trabajo se debe contemplar un cambio de gerente. — Después: * El gerente debe contar con las habilidades y el conocimiento necesario para poder delegar las funciones a su equipo — Antes: * El servicio prestado a los clientes debe ser muy claro informando los beneficios y características del servicio con el fin de que no se presenten inconveniente que generen molestar en los clientes. — Después: * Informar a todo el equipo de trabajo y definir cuáles fueron las fugas de información con el fin de ejecutar un nuevo flujograma de información.
CLIENTES	*Generar inconformismo y hacer mala publicidad dentro del mismo.	* Cierre del proyecto	Antes: *A través de la matriz de comunicaciones se debe definir cómo se suministrará la información tanto interna como externa. — Después: *A través de campañas publicitarias mostrar las ventajas del servicio buscando crear nuevas expectativas para los clientes. —
PROVEEDORES	*Productos de mala calidad que afecten el desarrollo del proyecto. * Incumplir las políticas de la compañía en cuanto a corrupción, incluyendo sobornos o comisiones.	*Todo el proyecto	Antes: * Establecer unas líneas de atención que han de seguir todos los miembros de la compañía, cada uno desde su departamento, lo anterior con el fin de evitar que se incumpla con las políticas. — Después* Se realice un análisis de los

			filtros realizados en la organización para establecer un protocolo adecuado y ubicar fugas de información.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	* Divulgar información que deteriore la imagen de la compañía.	* Cierre del proyecto	Antes: * Hacer una auditoría comercial, elaborando un estudio pormenorizado que ha de revisar diferentes puntos: análisis de la cartera de clientes, conocimiento del mercado, evaluación de equipos y de la comunicación, adaptación nuevas tecnologías, seguimiento y motivación, política de precios y manual de ventas Después: * Elaborar una campaña informativa con el fin de mantener a los clientes tranquilos frente a la mala imagen.
COMPETENCIA	* Ofrecer productos similares a un bajo costo.	* Cierre del proyecto	Antes: * Estar atentos a los movimientos de la competencia para saber si ésta crece o no, estar aún más pendientes de la presencia de otros negocios similares. Después: * Además de un producto o servicio adecuado, debe aportar intangibles en su oferta, muchas veces sin coste, pero que dan un valor añadido al negocio.

Fuente: Construcción de los autores

3.2.2. Plan de gestión del alcance

Este plan contiene los documentos que determinan el alcance del proyecto, el cual se define formalmente con el acta de declaración del alcance, documento de requisitos, Matriz de trazabilidad de requisitos que precisa como se realizará su seguimiento, formato acta de cierre de proyecto o fase y una línea base con la EDT/WBS que dará la ruta a seguir para cumplir con el alcance de este proyecto.

a. Project Scope Statement (Acta de declaración del alcance)

Tabla 21 - Acta de declaración de alcance

Alcance del Proyecto		Versión	
		Vigencia	
Datos del Proyecto			
Titulo Proyecto:	Implementación área de marketing International Study & Travel		
Patrocinador:	Sponsor Lucia Cock		Fecha:
Gerente Proyecto:		Cliente Proyecto:	
Descripción de alcance del proyecto			
Implementación de un área de marketing en la agencia de intercambio International Study & Travel.			
Entregables del Proyecto			
Acta de constitución		Plan de dirección proyecto	
Acta alcance del proyecto			
Estructura de trabajo - EDT			
Diccionario de la EDT			
Cronograma			
Criterios de Aceptación			

• El tiempo máximo a desarrollarse debe ser menor a 18 meses • La página Web debe funcionar y entregarse con las actualizaciones necesarias. • Las Redes sociales deben contener la información actualizada de la agencia con actualizaciones con intervalos de 2 días. •			
Exclusiones del proyecto			
• Apertura de oficina de servicio al cliente • No se contempla la implementación en radio y tv •			
Limitaciones del proyecto			
• La documentación solo se entregará en español. • El proyecto solo se podrá implementar en la ciudad de Bogotá. • El plazo de ejecución no puede exceder 18 meses.			
Supuestos del proyecto			
• Se entregan toda la documentación a tiempo • El proyecto será aceptado después de realizar las respectivas pruebas de desempeño. • Se cumple con el alcance del proyecto • Se hace la implementación del área de marketing en la agencia. • El personal contratado cumple con todos los requisitos de experiencia			
Aprobaciones			
Firma Gerente del proyecto		Firma Patrocinador del proyecto	
Nombre Gerente del proyecto		Nombre Patrocinador del proyecto	
Fecha		Fecha	

Fuente: Construcción de los autores

b. Documento de requisitos

Tabla 22 - Documentos de requisitos

Fecha (dd/mm/aaaa)	Versión	Descripción	Autor
	1.00	Creación Documento de Especificación de requisitos de la implementación del área de marketing en agencia International Study & travel	
JUSTIFICACIÓN			
Implementar un área de marketing en la agencia International Study & Travel con el fin de posicionar la empresa en el sector de servicios de estudios en el exterior, teniendo en cuenta su trayectoria en el mercado.			
OBJETIVOS			
Emprender un proyecto donde a través de la implementación de un área de marketing en la agencia International Study & travel, se logre un impacto en los diferentes medios de comunicación, con el fin de establecer nuevos grupos de interés de jóvenes entre 15 y 18 años donde sumado a la trayectoria de la organización se brinde un servicio diferenciador dentro del sector de mercado.			
Determinar los diferentes medios de comunicación por medio de los cuales se implementarán las estrategias de marketing			
Desarrollar una estrategia de marketing con el fin de generar la atención del sector de mercado enfoque.			
Actualizar y desarrollar página web, redes sociales, correo y los diferentes medios seleccionados.			
Monitorear y controlar el impacto y nivel de servicio una vez se ejecuten el proyecto.			
OBJETIVO DEL PROYECTO			
Área de marketing en la agencia International Study& travel que permita generar nuevos clientes con el fin de mejorar la utilidad e imagen de la organización.			
REQUISITOS FUNCIONALES			
El área debe contar con procesos establecidos donde existan cronogramas en el uso de las redes sociales.			
La información que se ingrese a los medios de comunicación debe ser aprobada, con el fin de garantizar veracidad en los diferentes anuncios y publicaciones.			
Se debe establecer un sistema en el cual se reporte los nuevos interesados con el fin de medir la eficiencia del proyecto.			
La organización debe estar al tanto de la programación y ejecutables del proyecto con el fin de evitar fugas de información.			
Las estrategias de marketing deben contar con un procedimiento estandarizado.			
REQUISITOS NO FUNCIONALES			

Cubrir el sector de mercado de jóvenes entre 15 y 18 años y medio
El proyecto no debe superar el presupuesto establecido.
La entrega final del proyecto debe ser menor o igual a 12 meses.
Se deben adoptar todas las herramientas tecnológicas disponibles para el alcance del proyecto.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Generar un aumento de más del 40% de los estudiantes actuales de la organización.
SUPUESTOS
Se deberá costear valores adicionales relacionados con el mantenimiento y actualización de los diferentes medios de comunicación.
RESTRICCIONES
Las estrategias implementadas se adaptarán a la tecnología disponible en la organización.
La implementación debe contar con un sistema idóneo para proteger información confidencial de los usuarios.

Fuente: Construcción de los autores

c. Matriz de trazabilidad de requisitos

Tabla 23- Trazabilidad de requisitos

ID	DESCRIPCIÓN REQUISITO	NECESIDAD, OPORTUNIDAD, METAS	OBJETIVO EN EL PROYECTO	RESPONSABLE	FECHA REQUISITO
1	Establecer cubrimiento en el sector de mercado objetivo	Alta	Alto Impacto	Director de proyecto	15/03/2021
2	La ejecución e implementación del proyecto debe ser menor o igual a \$ 65.000.000	Alta	Alto Impacto	Director de proyecto	1/03/2021
3	la entrega del proyecto debe ser menor o igual a 12 meses	Alta	Alto Impacto	Director de proyecto	15/03/2021
4	Se deberán emitir informes de interacción en los diferentes medios de comunicación	Medio	Medio Impacto	Equipo de proyecto	30/06/2021

5	Se deben adoptar todas las herramientas tecnológicas disponibles para el alcance del proyecto.	Medio	Medio Impacto	Equipo de proyecto	30/01/2020
6	Bajo un cronograma establecido se establecerá los tiempos de publicaciones y anuncios en los diferentes medios	Alta	Alto Impacto	Director de proyecto	15/03/2021
7	La información de los clientes deberá tener alta confidencialidad	Medio	Medio Impacto	Directora de relaciones publicas	30/06/2020
8	Los diseños de Brochures deberán cumplir con las estrategias de marketing establecida	Alta	Alto Impacto	Diseñador grafico	30/06/2020
9	Los diseños de presentaciones digitales, página web y publicidad digital deberán cumplir con las estrategias de marketing establecidas.	Alta	Alto Impacto	Diseñador grafico	30/06/2020

d. Actas de cierre de proyecto o fase

Se presenta el formato de cierre de proyecto o fase, el cual presenta la información general del proyecto y presenta 3 motivos de cierre de proyecto, los cuales son cambio de Alcance, Cierre de Fase, Proyecto Finalizado.

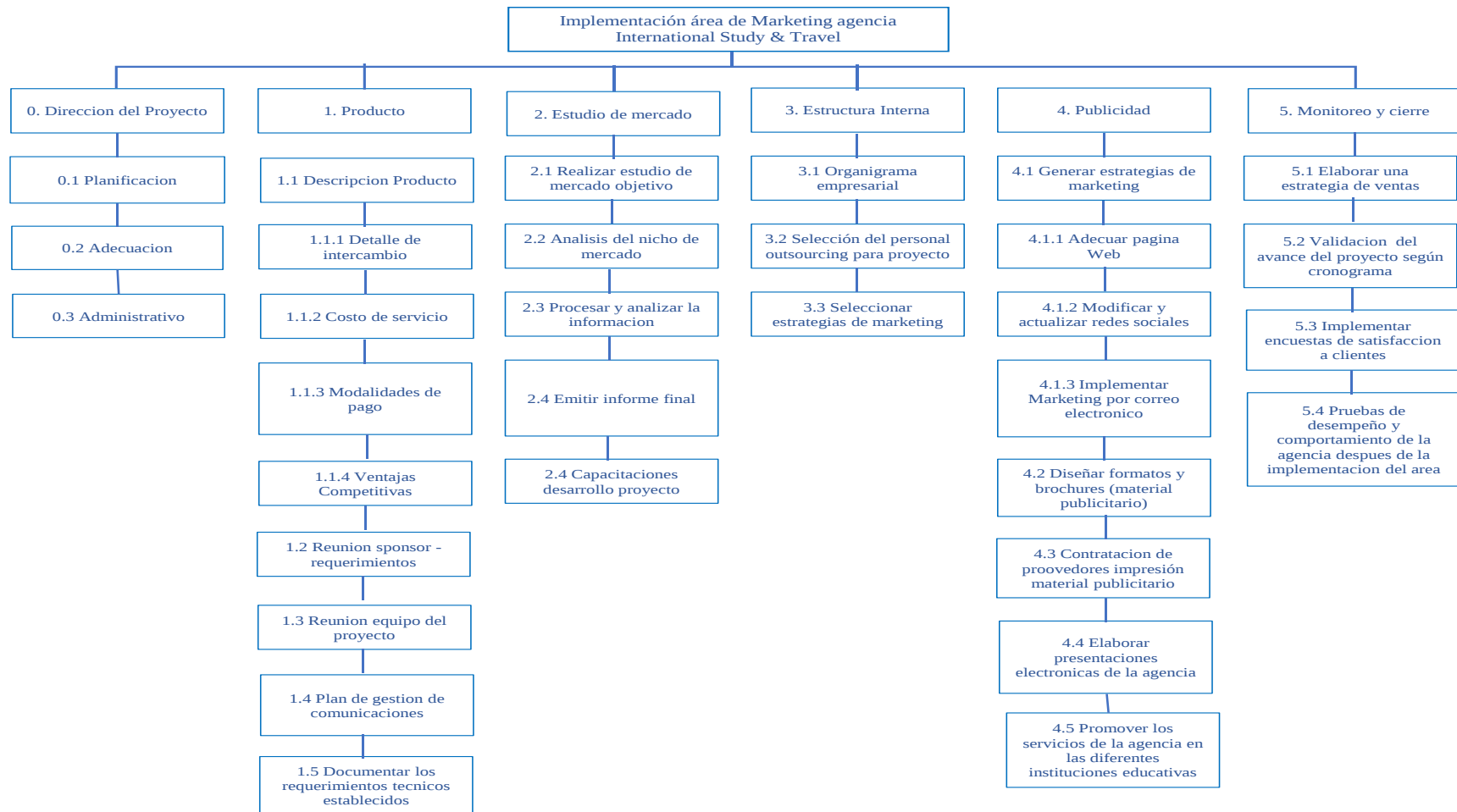
Tabla 24 - Actas de cierre del proyecto.

Acta de Cierre de Proyecto		Versión	
		Vigencia	
Datos del Proyecto			
Título Proyecto:			
Patrocinador:		Fecha:	
Gerente Proyecto:		Cliente Proyecto:	
Descripción de alcance del proyecto			

Entregables del Proyecto					
Motivo de Cierre					
Cambio de Alcance		Cierre de Fase		Proyecto Finalizado	
Observaciones					
Limitaciones del Proyecto					
Aprobaciones					
Firma Gerente del proyecto			Firma Patrocinador del proyecto		
Nombre Gerente del proyecto			Nombre Patrocinador del proyecto		
Fecha			Fecha		
Control de Cambios					
Fecha	Modificación		Realizado por:	Aprobado por:	

e. Línea base de alcance con EDT/WBS a quinto nivel de desagregación.

Figura 28 - estructura desagregada de trabajo EDT/WBS



Fuente: Construcción de los autores

f. Diccionario de la WBS

Tabla 25 - Diccionario WBS

0	Fase de planificación
0.1	Planificación
Descripción	Se inicia las actividades particulares de levantamiento de los requerimientos de cada uno de los integrantes del equipo del proyecto de esta fase
Actividades	Elaborar acta de constitución (PROJECT CHARTER), matriz de riesgo, cálculo de la reserva, descripción el proyecto al inversionista y elaboración de los planes de gestión cronograma, recursos y costos.
Duración	156 días
Responsable	Gerente de proyecto
0.2	Adecuación área de trabajo
Descripción	Se adecúa el sitio de trabajo para los integrantes del equipo del proyecto
Actividades	Identificación del área de trabajo dentro de la agencia, validación de la disponibilidad del espacio, solicitar insumos y equipos tales como (Computadores, teléfonos fijo y móvil), adecuación equipos y material a las necesidades del proyecto e instalar elementos propios de la agencia.
Duración	34 días
Responsable	Directora de operaciones
0.3	Administrativo
Descripción	Identificación los perfiles aplicables al proyecto, selección de personal, contratación de personal interno y externo, capacitación virtual proceso de inicio, proceso y ejecución del proyecto.
Actividades	Identificación y selección de los perfiles aplicables al proyecto. Contratación del personal interno y externo Evaluaciones de conocimiento técnico Capacitación virtual proceso de inicio, proceso y ejecución del proyecto.
Duración	47 días
Responsable	Gerente de proyecto
1	Descripción de producto
1.1	Reunión de levantamiento de estado actual de la agencia
Descripción	Realizar una descripción completa de los servicios ofrecido por la agencia.
Actividades	Exponer costo del servicio, informar modalidades de pago del servicio, ventajas competitivas en el sector, reunión sponsor - requerimientos estipulados.
Duración	25 días
Responsable	Directora de relaciones publicas

1.2	Reunión con el patrocinador - requerimientos estipulados.
Descripción	Revisión de la información referente a los requerimientos técnicos y logísticos del proyecto
Actividades	Informar listado de requerimientos
Duración	6 días
Responsable	Gerente de proyecto
1.3	Reunión equipo de proyecto
Descripción	Informar los requerimiento técnicos y logísticos acordados con el patrocinador.
Actividades	Capacitación virtual manejo de herramienta de evaluación desempeño
Duración	10 días
Responsable	Gerente de proyecto
1.4	Plan de gestión de comunicaciones
Descripción	Establecer las dimensiones, medios, periodicidad y métodos por los cuales será transmitida la información a cada uno de los interesados
Actividades	Documentar y escoger el proveedor de comunicaciones
Duración	15 días
Responsable	Directora de operaciones
1.5	Documentar los requerimientos técnicos establecidos
Descripción	Entrega del listado de requerimientos técnicos que tendrá el sistema de información.
Actividades	Documento de especificaciones técnicas
Duración	7 días
Responsable	Gerente de proyecto
2	Estudio de mercado
2.1	Realizar estudio de mercado objetivo
Descripción	Se detalla todas las especificaciones del cliente final y del mercado objetivo.
Actividades	Estudio de la viabilidad del proyecto, estudio poblacional, realizar encuestas a estudiantes y educadores, realizar entrevistas a estudiantes y educadores
Duración	30 días
Responsable	Directora de relaciones publicas
2.2	Diseño y tratamiento de información recolectada
Descripción	Validación y clasificación de los datos recolectados para análisis
Actividades	Detallar el cliente objetivo y estrategia a implementar.
Duración	5 días
Responsable	Gerente de proyecto

2.3	Procesar y analizar la información.
Descripción	Documentar los datos recolectados para análisis
Actividades	Validación y definición del cliente objetivo, determinación de estrategias de mercado.
Duración	3 días
Responsable	Gerente de proyecto
2.4	Emitir informe final
Descripción	Detallar el estudio de mercado
Actividades	Emisión del documento final del estudio de mercado
Duración	7 días
Responsable	Gerente de proyecto
2.5	Capacitación desarrollo proyecto
Descripción	Divulgación de los requerimientos iniciales del proyecto según estudio realizado
Actividades	Integrar los requerimientos funcionales de proyecto con inducción virtual metodologías de proyectos, liderazgo y trabajo en equipo
Duración	21 días
Responsable	Gerente de proyecto
3	Estructura interna
3.1	Realizar organigrama empresarial
Descripción	Organizar la estructura interna de la empresa incluyendo el equipo de proyecto
Actividades	Realizar el organigrama donde se refleje los niveles de jerarquía, directivos, cargos y empleados
Duración	5 días
Responsable	Gerente del proyecto
3.2	Realizar la selección del personal outsourcing para proyecto.
Descripción	Identificación los perfiles temporales requeridos para el proyecto
Actividades	Selección del perfil diseñador gráfico y asesor comercial, entrevistas a aspirantes, contratación y capacitación de personal, capacitación de estrategias de marketing digital
Duración	29 días
Responsable	Director de operaciones
3.3	Seleccionar estrategias de marketing
Descripción	Diseñar las estrategias de marketing a emplear involucrando los medios de promoción, el precio y producto

Actividades	Diseñar modelos publicitarios, aprobación de modelos digitales e impresos
Duración	16 días
Responsable	Gerente del proyecto
4	Publicidad
4.1	Generar estrategias de marketing
Descripción	Integra los diseños realizados a las herramientas en las que se quieren implementar el marketing
Actividades	Modificación página web, modificar, estructurar y programas en las redes sociales tales como (Facebook, Instagram, YouTube e implementar marketing por correo electrónico
Duración	51 días
Responsable	Director de relaciones publicas
4.2	Diseñar formatos y brochures (material publicitario)
Descripción	Diseñar las estrategias de marketing a emplear en los medios de comunicación físicos involucrando promoción, el precio y producto
Actividades	Realizar diseños del material publicitario en físico
Duración	6 días
Responsable	Director de relaciones publicas
4.3	Contratar proveedores para la impresión del material publicitario
Descripción	Se realizan la contratación de los servicios con los proveedores
Actividades	Selección y contratación de los proveedores que cumplan con los requerimientos del proyecto
Duración	4 días
Responsable	Director de relaciones publicas
4.4	Elaborar presentaciones electrónicas de la agencia.
Descripción	Se realizan las presentaciones que se desea mostrar mediante el correo electrónico
Actividades	Diagramar las presentaciones electrónicas con los servicios de la agencia
Duración	5 días
Responsable	Analista del proceso
4.5	Promover los servicios de la agencia en las diferentes instituciones educativas
Descripción	Dar a conocer los servicios de la agencia a las instituciones educativas
Actividades	Realiza las llamadas para contactar a los directivos de las instituciones y ofrecer los servicios de la agencia
Duración	4 días

Responsable	Secretaria
5	Monitoreo y cierre
5.1	Elaborar una estrategia de ventas
Descripción	Diseño de la estrategia de ventas, integrando todos los sistemas ya elaborados
Actividades	Integrar diferentes medios publicitarios, capacitación estrategia de ventas, capacitación virtual para conocer el CORE de la agencia (políticas, cultura organizacional y operación de la agencia).
Duración	48 días
Responsable	Gerente de proyecto
5.2	Validación del avance del proyecto según cronograma
Descripción	Verificación de tiempos y actividades según cronograma
Actividades	Se realiza la validación de la ejecución del proyecto según cronograma establecido
Duración	15 días
Responsable	Gerente de proyecto
5.3	Implementar encuestas de satisfacción a clientes.
Descripción	Estrategia para validar si el marketing implementado fue aceptado de manera satisfactoria
Actividades	Realizar encuesta a los clientes por medio electrónico en la que se pueda medir el grado de satisfacción del cliente
Duración	7 días
Responsable	Director de relaciones publicas
5.4	Realizar pruebas de desempeño y comportamiento de la agencia después de la implementación del área de marketing
Descripción	Validar que la implementación del proyecto proporcione efectos positivos para la agencia
Actividades	Se realiza un estudio posterior a la finalización de proyecto con el fin de validar su comportamiento en ventas
Duración	15 días
Responsable	Gerente de proyecto

Fuente: Construcción de los autores

3.2.3. Plan de Gestión de Comunicaciones

a. Matriz de Comunicaciones

La matriz de comunicaciones permite establecer las dimensiones, medios, periodicidad y métodos por los cuales será transmitida la información a cada uno de los interesados.

Esta matriz permitió establecer los diferentes procedimientos, medios y formas como se requiere que la información llegue a los interesados de la manera más clara, efectiva y eficaz con el fin de permitir el desarrollo de las diferentes fases del proyecto.

Tabla 26 - Matriz de comunicaciones

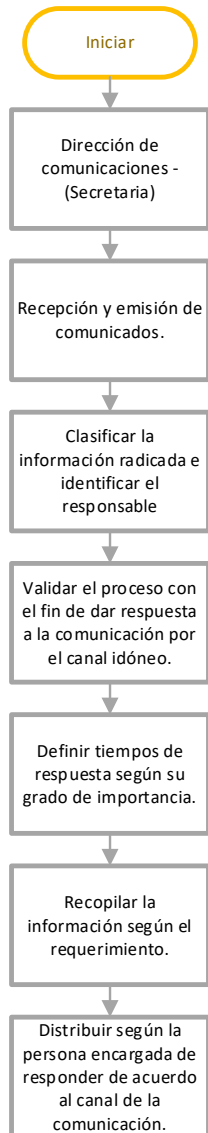
MATRIZ DE COMUNICACIONES																										
NOMBRE DEL PROYECTO:									DIRECTOR DEL PROYECTO:										FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN							
Implementación del área de marketing en la agencia International Study & Travel									Juan Pablo Ramírez Rey										22/02/2020							
QUÉ INFORMACIÓN			QUIÉN LA TRANSMITE	A QUIÉN DEBE TRANSMITIRSE	CÓMO (DIMENSIONES)								PERIODICIDAD					MEDIO (TECNOLOGÍA)				MÉTODO				
					Interna	Externa	Formal	Informal	Ascendente	Descendente	Horizontal	Oficial	No Oficial	Oral	Escrita	Eventual	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Correo Físico	Correo electrónico	Presentación	Presentación y reunión	¿Otro medio
1	Plataforma estratégica de la organización	Gerente de proyecto	A toda la organización	x	x		x	x			x	x							x							x

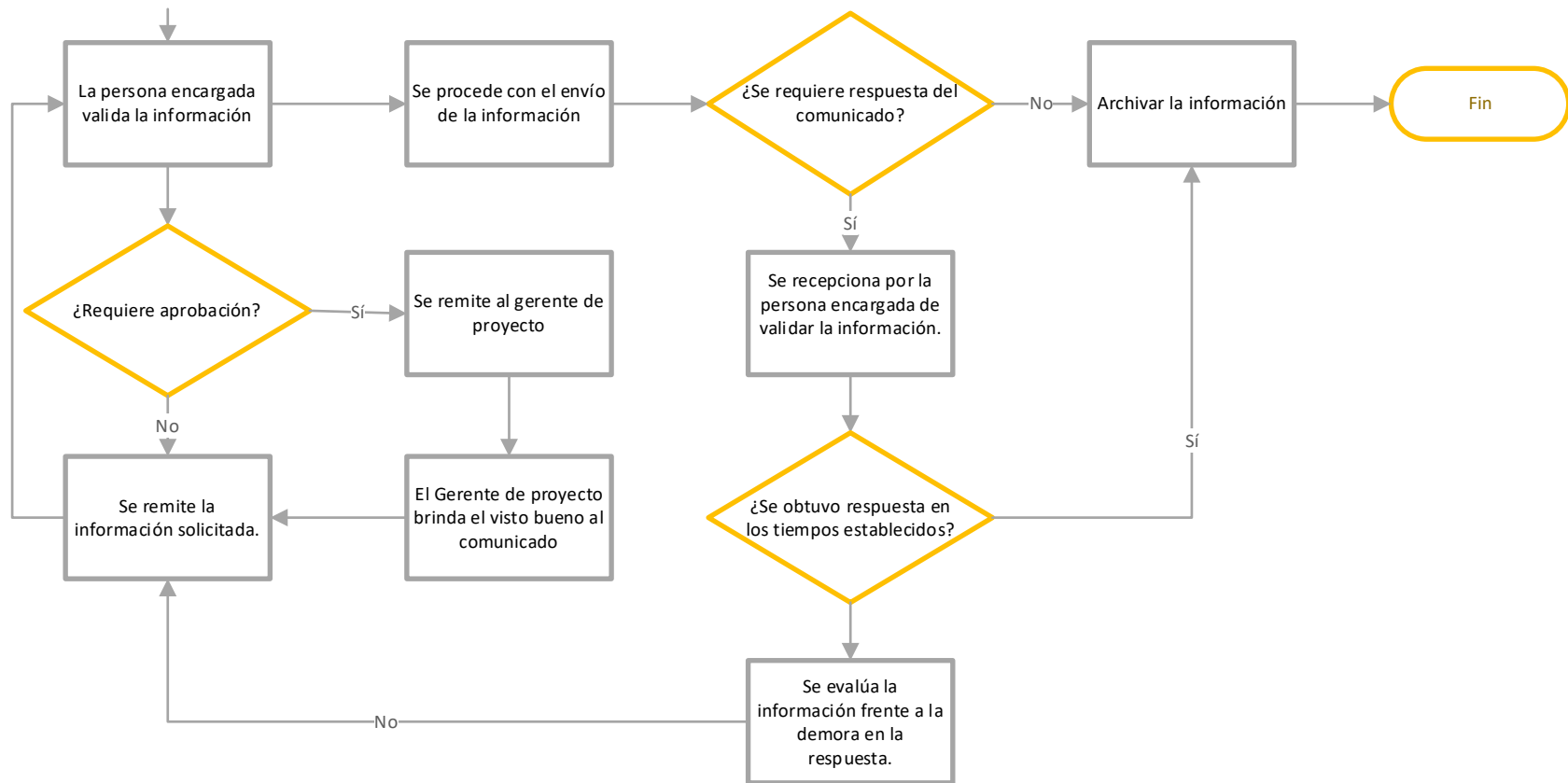
MATRIZ DE COMUNICACIONES												
NOMBRE DEL PROYECTO:				DIRECTOR DEL PROYECTO:						FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		
2	Asignación de recursos	Inversio nista	Gerente de proyecto	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Objetivos de proyecto	Gerente de proyecto	Inversioni sta y equipo de trabajo	x	x	x	x	x	x		x	x
4	Organigrama	Inversio nista	A toda la organizaci ón	x	x	x	x	x	x		x	x
5	Informe ejecutivo	Gerente de proyecto	inversionis ta	x	x	x	x	x		x	x	
6	Acta de requerimientos	Gerente de proyecto	Proveedor	x	x		x	x	x	x		x
7	Procedimientos y aplicables a la ejecución de proyecto	Gerente de proyecto	Cliente	x			x	x	x	x	x	x
8	Cronograma de actividades a desarrollar	Gerente de proyecto	Equipo de trabajo	x	x	x	x	x	x		x	
9	Reportes requeridos a las diferentes áreas	Gerente de proyecto	Empleados	x	x	x	x	x	x	x		x
10	Archivos físicos y digitales para el desarrollo del proyecto	Gerente de proyecto	Equipo de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Construcción de los autores

b. Flujograma de comunicación (procesos de escalamiento de la información)

Tabla 27- Flujograma





c. Glosario De Terminología Común

El siguiente glosario estará diligenciado con palabras encontradas comúnmente durante el proceso de admisión y ejecución de la realización del producto que se ofrece en la agencia International Study & Travel.

Tabla 28 - Glosario

GLOSARIO	
AYP	Academic Year Program - Programa de un año académico: inicia a mediados de Agosto o inicios de Septiembre y finaliza a mediados de Junio.
CASE	Cultural Academic Student Exchange - Intercambio Cultural Académico de Estudiantes: es la organización la cual se realiza todo el procedimiento del intercambio estudiantil una vez el formulario sea aprobado.
Consulado	Son los encargados de proveer los servicios de visa para aquellos que buscan ingresar a los países donde se requiere por un periodo temporal o deseen establecer residencia.
Coordinador Local	Es la persona encargada del bienestar del estudiante durante el proceso de permanencia con la familia anfitriona al igual que en el colegio asignado y a quien reporta directamente el estudiante, el programa o la familia en caso de algún inconveniente.
CYP	Calendar Year Program - Programa de un año calendario: Inicia en enero y termina en Diciembre
Departamento de Estado	Es el departamento ejecutivo federal responsable de las relaciones internacionales, equivalente a los Ministerios de Asuntos Exteriores de otros países, y forma parte del poder ejecutivo de ese país.
DS 160	El Formulario DS-160 es un nuevo formulario emitido por el Departamento de Estado de los Estados Unidos. Este formulario tiene como propósito simplificar y combinar en uno solo varios de los formularios DS de solicitud actuales como DS-156, DS-157, DS-158 para poder enviarlo por vía electrónica.
DS 2019	El formulario DS-2019 o "Certificado de elegibilidad para el estado de visitante de intercambio (J-1)" es el documento básico utilizado en la administración del programa de visitante de intercambio. Este formulario permite que un posible visitante de intercambio busque una entrevista en una embajada o consulado de los

	Estados Unidos para obtener una visa J para ingresar a los Estados Unidos.
Exits	Plataforma para diligenciar el formulario online de la organización Cultural Academic Student Exchange
Familia Anfitriona	Es la familia que recibirá al estudiante durante la permanencia en los Estados Unidos
FSP	First Semester Program - Programa de primer semestre: Es el primer semestre académico del año, empezando a mediados de enero y finalizando los últimos días de Mayo
GoZapp	Plataforma para diligenciar el formulario online de la organización Northwest Services Inc.
Intercambio Estudiantil	Un programa de intercambio de estudiantes es un programa en el que los estudiantes de una escuela secundaria o universidad estudian en el extranjero en una de las instituciones asociadas de su institución.
NWS	North West Services Inc. - Organización delegada por el Departamento de Estado para realizar intercambios estudiantiles
SEVIS	El Programa de Estudiantes y Visitantes de Intercambio es un programa dentro del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de EE. UU., Que está bajo el Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., Para administrar estudiantes extranjeros y visitantes de intercambio en los Estados Unidos
SSP	Second Semester Program - Programa de segundo semestre: Es el segundo semestre académico del año, iniciando a mediados de Julio y terminando a finales de Noviembre

Fuente: Construcción de los autores

3.2.4. Plan de Gestión del cronograma

- a. Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas con uso de la distribución PERT beta-normal

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se encuentra la lista de actividades a desarrollar durante el proyecto; cada actividad posee un ID y además se asigna un tiempo a cada una de ellas. Para llegar a la duración de cada una de estas tareas, se utilizó el método PERT, donde se considera un experto quien es la persona que le dará un tiempo pesimista, optimista y más esperado, por medio de esta información se realiza la distribución beta y sus resultados serán considerados como la duración de cada tarea.

Tabla 29- Matriz PERT

ID	ACTIVIDADES	EXPERTO #1			DIST. BETA
		P	MP	O	tE
1	Desarrollar acta de constitución (PROJECT CHARTER)	6,2	5,1	4	5,092
2	Elaborar matriz de riegos	11	8,9	7,9	9,000
3	Cálculo de la reserva	7	6,1	5	6,060
4	Describir el proyecto al inversionista (Sponsor)	4,1	2,9	2,1	2,972
5	Elaboración de plan de gestión de recursos	7,1	6,3	4	6,050
6	Elaboración de plan de gestión del cronograma	9	8	7	8,000
7	Elaboración de plan de gestión de costos	6,4	4,9	4	5,000
8	Identificar área de trabajo dentro de la agencia	7,1	5,9	5,2	5,983
9	Validar espacio verificando disponibilidad	13	11	10	11,033
10	Solicitar insumos y equipos necesarios	6	5,1	3,7	5,017
11	Adecuar equipos y material a las necesidades del proyecto.	9,8	8,1	6	8,033
12	Instalar elementos propios de la agencia.	3,2	1,9	1,2	2,000
13	Identificar los perfiles aplicables al proyecto	14	12	10	12,000
14	Estudiar perfiles	8	7,3	5	7,033
15	Selección de personal	8,3	6	4	6,017
16	Contratación de personal interno y externo.	11	8,9	7,8	9,033
17	Capacitación virtual proceso de inicio, proceso y ejecución del proyecto	3,1	1,9	1,3	2,000
18	Reunión de levantamiento de estado actual de la agencia	6,2	5,1	3,8	5,067

19	Realizar una descripción completa de los servicios ofrecido por la agencia.	8,6	7,1	5,5	7,083
20	Exponer costo del servicio	3,1	1,9	1,3	2,000
21	Informar modalidades de pago del servicio.	4,1	2,9	2,2	2,988
22	Ventajas competitivas en el sector.	5,1	3,9	3,1	3,967
23	Reunión sponsor - requerimientos estipulados.	7,2	5,8	5,4	5,967
24	Reunión equipo de proyecto	4,3	2,8	2,5	3,000
25	Capacitación virtual manejo de herramienta de evaluación desempeño	6,2	5,1	3,7	5,050
26	Plan de gestión de comunicaciones	6	5,2	3,7	5,083
27	Documentar los requerimientos técnicos establecidos	8,6	7,1	5,5	7,083
28	Realizar estudio de mercado objetivo.	5,1	3,9	3,1	3,967
29	Estudiar viabilidad del proyecto.	3,1	1,9	1,3	2,000
30	Realizar un estudio poblacional del sector.	7,2	5,8	5,4	5,967
31	Realizar encuestas a estudiantes Y educadores	6,2	5,1	3,8	5,067
32	Realizar entrevistas a estudiantes y educadores.	5,1	3,9	3,1	3,967
33	Diseño y tratamiento de información recolectada	4,1	2,9	2,2	2,983
34	Procesar y analizar la información.	2,9	2,1	0,8	2,008
35	Emitir informe final	3,1	1,9	1,3	2,000
36	Capacitaciones desarrollo proyecto	3,9	3,1	1,9	3,033
37	Capacitación virtual metodologías de proyectos	5	3,9	3,2	3,967
38	Capacitación virtual de liderazgo	3,9	3,1	2	3,050
39	Capacitación virtual de trabajo en equipo	2,5	2,1	1,3	2,033
40	Realizar organigrama empresarial	6,5	5,2	3	5,050
41	Realizar la selección del personal outsourcing para proyecto.	7,3	5,8	5,5	6,000
42	Seleccionar perfil diseñador gráfico.	4,9	4,1	3	4,050
43	Seleccionar perfil asesor comercial	6,2	5,1	3,8	5,067
44	Entrevistas a aspirantes	3,9	3,1	1,9	3,033
45	Capacitación de personal de acuerdo con las necesidades del proyecto.	7,4	5,9	5,4	6,067
46	Capacitación de estrategias de marketing digital	3,9	3,1	1,8	3,017
47	Seleccionar estrategias de marketing	6,1	5	3,9	5,000
48	Diseñar modelos publicitarios	3,9	3,1	2,2	3,083
49	Aprobación de modelos digitales e impresos.	6,1	4,9	4,1	4,967
50	Generar estrategias de marketing	6,9	6,1	4,9	6,033
51	Modificar página Web	3,9	1,8	0,9	2,000
52	Modificar y actualizar redes sociales	3,9	3,1	1,9	3,033
53	Estructurar y programar las publicaciones en Facebook	7,3	5,8	5,5	6,000
54	Estructurar y programar las publicaciones en Instagram	1,3	1,1	0,5	1,033
55	Estructurar y programar las publicaciones en YouTube	3,1	1,9	1,3	2,000
56	Implementar Marketing por correo electrónico	6,1	5,1	3,8	5,050
57	Diseñar formatos y brochures (material publicitario)	7,5	5,9	5,3	6,067
58	Contratar proveedores para la impresión del material publicitario	4,8	4,1	2,9	4,017

59	Elaborar presentaciones electrónicas de la agencia.	3,8	3,1	2	3,033
60	Promover los servicios de la agencia en las diferentes instituciones educativas	2,5	2,1	0,9	1,967
61	Elaborar una estrategia de ventas	9,3	8,2	6,1	8,033
62	Integrar diferentes medios publicitarios	4,8	4,1	2,9	4,017
63	Capacitación estrategia de ventas	8,6	7,1	5,5	7,083
64	Capacitación virtual para conocer el CORE de la agencia (políticas, cultura organizacional y operación de la agencia).	13	11	9,3	11,000
65	Realizar la contratación de asesores comerciales	4,8	4,1	2,9	4,017
66	Implementar encuestas de satisfacción a clientes.	8,6	7,1	5,5	7,083
67	Realizar pruebas de desempeño y comportamiento de la agencia después de la implementación del área de marketing	3,8	3,1	2	3,033

Fuente: Construcción de los autores

b. Línea base tiempo

De acuerdo con el acta de constitución del proyecto, se establece que el proyecto se ejecutará desde el 1 de enero de 2021, su duración será de 365 días, en la Figura 29 - línea base de tiempo se observa la programación en Project de la línea base de tiempo.

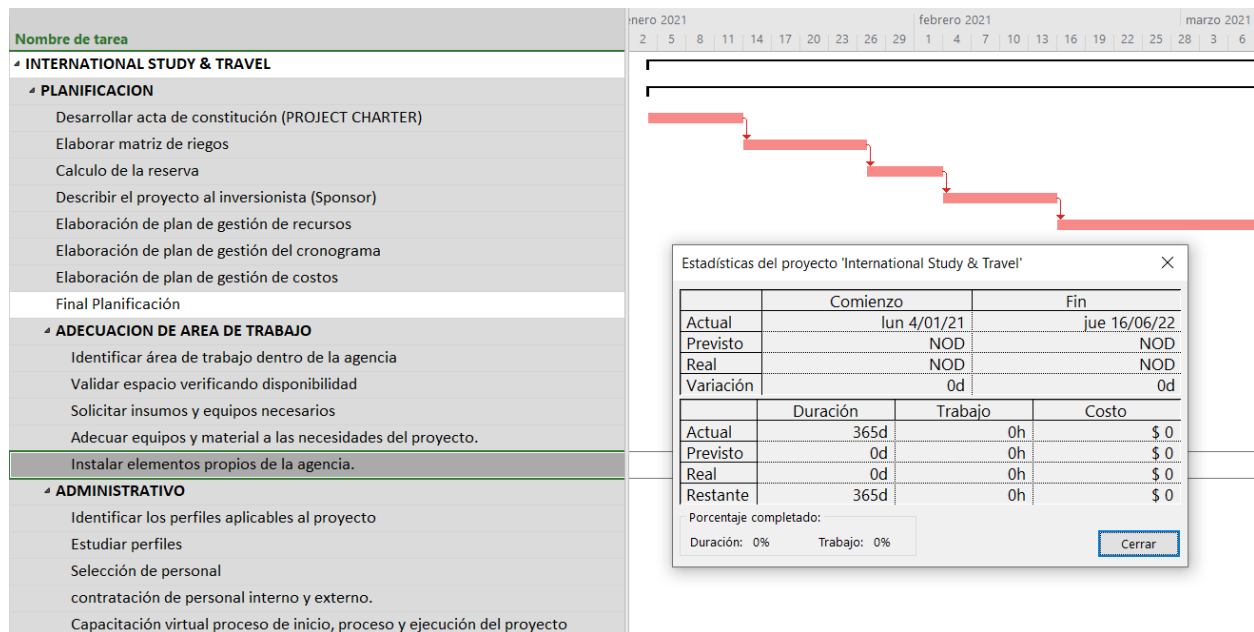


Figura 29 - línea base de tiempo

Fuente: Construcción PM Project

c. Diagrama de Red (producto de la programación en Ms Project completamente cerrado “Canónico”).

En la Figura 30- Diagrama de RedFigura 30, se puede observar el diagrama de red con su respectiva ruta crítica resaltada en color rojo, lo cual indica que son las actividades de mayor cuidado para el desarrollo del proyecto, su planteamiento está basado en una programación canónica.

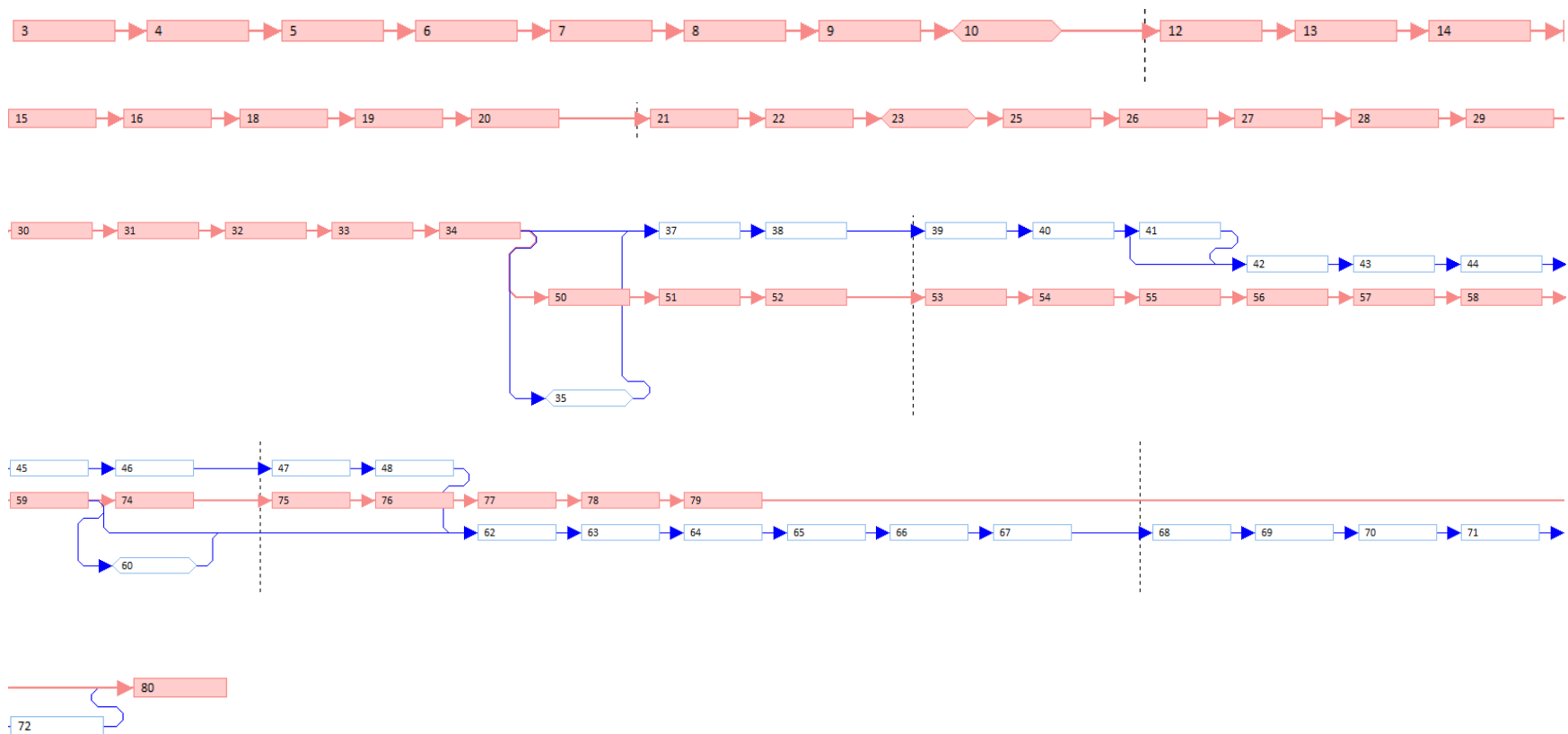
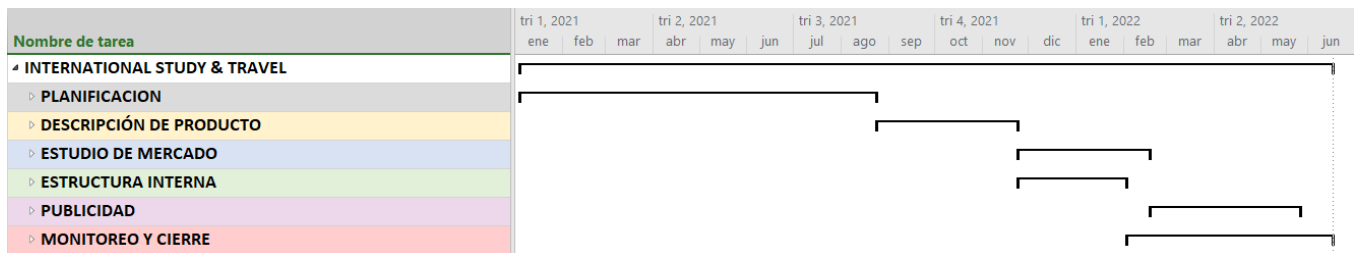


Figura 30- Diagrama de Red

Fuente: Construcción PM Project.

d. Cronograma – Diagrama de Gantt (con no menos de 200 líneas en MS Project).

En el anexo 1 se presenta el diagrama Gantt a cuarto nivel de desagregación con el fin de hacer el comparativo con el diagrama de red a cuarto nivel, en estas figuras se puede apreciar las barras de tiempo con su respectiva duración, lo que permite tener una imagen gráfica de la duración de las actividades.



e. Nivelación de recursos y uso de recursos.

En la se puede observar que surgió una sobreasignación en el planteamiento del proyecto en la tarea número 63, 64 y 65, a las cuales se le asignaron un recurso (diseñador gráfico) y creo un error. Se procede a realizar un análisis con el fin de encontrar una solución sin alterar la duración del proyecto ni su desarrollo.

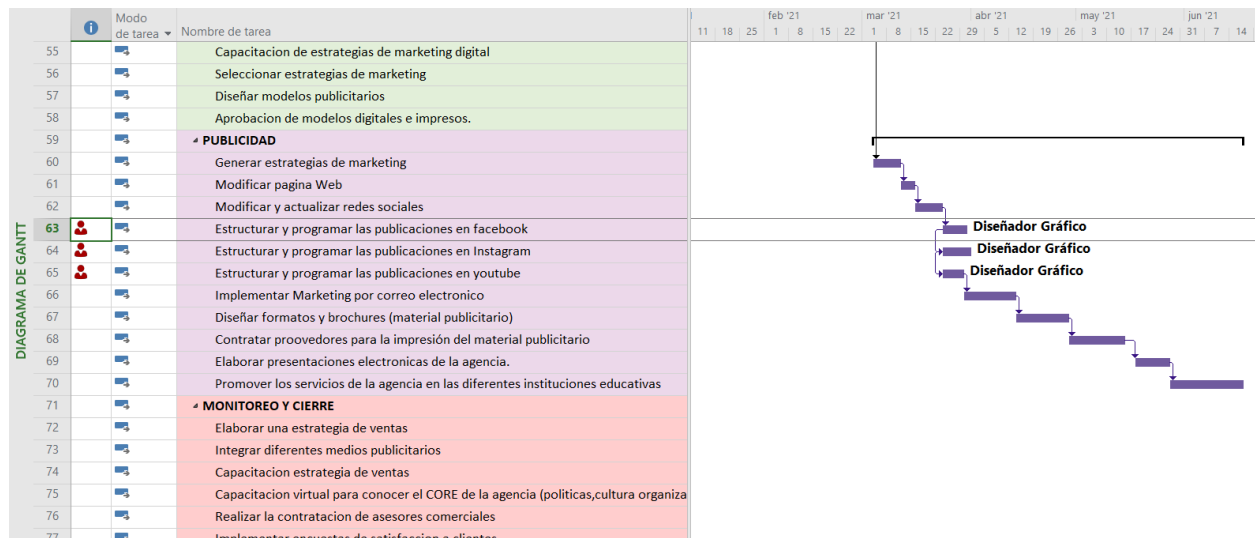
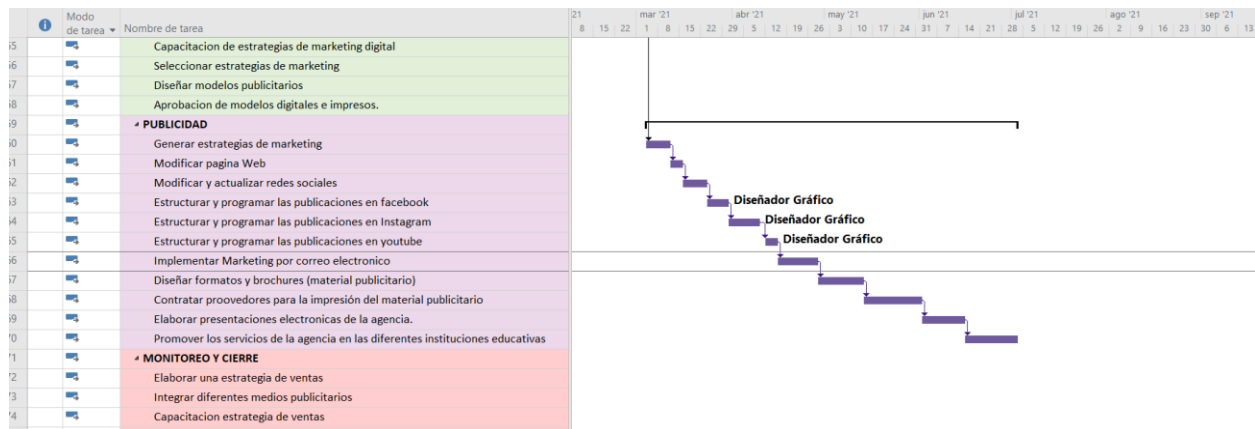
Antes*Después*

Figura 31- Nivelación y uso de recursos

Fuente: Construcción de los autores

3.2.5. Plan de gestión del costo

Por medio de este plan se define la línea base de costo del proyecto, se construye la estructura desagregada de costos con el presupuesto para las actividades y se definen herramientas para realizar la definición de indicadores, los cuales ayudaran a realizar seguimiento al proyecto. Para

ello se usarán los procesos de la gestión de los costos, como los son; planificar los costos, estimar los costos, determinar el presupuesto, controlar los costos.

a. Línea base de costos

		RESERVA PARA CONTINGENCIA (10%)	RESERVA DE GESTION (10%)	PRESUPUESTO MAXIMO DE PROYECTO
		\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	
RESERVA CONTINGENCIA DE \$ 6.500.000	ESTIMACION DE PAQUETES		LINEA BASE DE COSTOS	\$ 78.650.000
COSTO ESTIMADO DE ACTIVIDADES				
\$ 65.000.000	\$ 71.500.000	\$ 71.500.000		

Figura 32- Línea base de costos

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 30 - Presupuesto por actividades

ID	EDT	NOMBRE DE TAREA	DURACION	COSTO
0		FASE DE PLANIFICACION		
0.1		PLANIFICACION	156 días	
1	0.1.1	Desarrollar acta de constitución (PROJECT CHARTER)	7 días	\$ 0
2	0.1.2	Elaborar matriz de riegos	9 días	\$ 200.000
3	0.1.3	Cálculo de la reserva	6 días	\$ 0
4	0.1.4	Describir el proyecto al inversionista (Sponsor)	8 días	\$ 0
5	0.1.5	Elaboración de plan de gestión de recursos	15 días	\$ 0
6	0.1.6	Elaboración de plan de gestión del cronograma	15 días	\$ 0
7	0.1.7	Elaboración de plan de gestión de costos	15 días	\$ 0
8	0.2	ADECUACION DE AREA DE TRABAJO	34 días	
9	0.2.1	Identificar área de trabajo dentro de la agencia	6 días	\$ 2.000.000
10	0.2.2	Validar espacio verificando disponibilidad	11 días	\$ 0

Implementación área de Marketing agencia International Study & Travel 131

11	0.2.3	Solicitar insumos y equipos (Computadores, teléfonos fijo y móvil) necesarios	5 días	\$ 6.431.800
12	0.2.4	Adecuar equipos y material a las necesidades del proyecto	8 días	\$ 1.000.000
13	0.2.5	Instalar elementos propios de la agencia	4 días	\$ 250.000
14	0.3	ADMINISTRATIVO	47 días	
15	0.3.1	Identificar los perfiles aplicables al proyecto	12 días	\$ 0
16	0.3.2	Estudiar perfiles	7 días	\$ 0
17	0.3.3	Selección de personal	6 días	\$ 0
18	0.3.4	Contratación de personal interno y externo junto con el (Salario)	15 días	\$ 30.600.200
19	0.3.5	Capacitación virtual proceso de inicio, proceso y ejecución del proyecto	7 días	\$ 0
1		Descripción de producto	63 días	
20	1.1	Reunión de levantamiento de estado actual de la agencia	5 días	\$ 100.000
21	1.1.1	Realizar una descripción completa de los servicios ofrecido por la agencia	7 días	\$ 0
22	1.1.2	Exponer costo del servicio	6 días	\$ 0
23	1.1.3	Informar modalidades de pago del servicio	3 días	\$ 0
24	1.1.4	Ventajas competitivas en el sector	4 días	\$ 0
25	1.2	Reunión sponsor - requerimientos estipulados	6 días	\$ 100.000
26	1.3	Reunión equipo de proyecto	5 días	\$ 100.000
27	1.3.1	Capacitación virtual manejo de herramienta de evaluación desempeño	5 días	\$ 0
28	1.4	Plan de gestión de comunicaciones	15 días	\$ 400.000
29	1.5	Documentar los requerimientos técnicos establecidos	7 días	\$ 300.000
2		Estudio de mercado	61 días	
30	2.1	Realizar estudio de mercado objetivo	7 días	
31	2.1.1	Estudiar viabilidad del proyecto	7 días	\$ 100.000
32	2.1.2	Realizar un estudio poblacional del sector	6 días	\$ 100.000
33	2.1.3	Realizar encuestas a estudiantes Y educadores	5 días	\$ 120.000
34	2.1.4	Realizar entrevistas a estudiantes y educadores	5 días	\$ 150.000
35	2.2	Diseño y tratamiento de información recolectada	5 días	\$ 0
36	2.3	Procesar y analizar la información	3 días	\$ 0
37	2.4	Emitir informe final	7 días	\$ 200.000
38	2.5	Inducción desarrollo proyecto	6 días	
39	2.5.1	Inducción virtual metodologías de proyectos	4 días	\$ 0
40	2.5.2	Inducción virtual de liderazgo	3 días	\$ 0

Implementación área de Marketing agencia International Study & Travel 132

41	2.5.3	Inducción virtual de trabajo en equipo	8 días	\$ 0
3		ESTRUCTURA INTERNA	50 días	
42	3.1	Realizar organigrama empresarial	5 días	\$ 0
43	3.2	Realizar la selección del personal outsourcing para proyecto	6 días	
44	3.2.1	Seleccionar perfil diseñador grafico	4 días	\$ 500.000
45	3.2.2	Seleccionar perfil asesor comercial	5 días	\$ 500.000
46	3.2.3	Entrevistas a aspirantes	5 días	\$ 0
47	3.2.4	Contratación y capacitación de personal de acuerdo con las necesidades del proyecto (Asignación de salario)	6 días	\$ 12.600.000
48	3.2.5	Capacitación de estrategias de marketing digital	3 días	\$ 0
49	3.3	Seleccionar estrategias de marketing	5 días	
50	3.3.1	Diseñar modelos publicitarios	6 días	\$ 200.000
51	3.3.2	Aprobación de modelos digitales e impresos	5 días	\$ 0
4		PUBLICIDAD	70 días	
52	4.1	Generar estrategias de marketing	15 días	
53	4.1.1	Modificar página Web	7 días	\$ 1.500.000
54	4.1.2	Modificar y actualizar redes sociales	7 días	
55	4.1.2.1	Estructurar y programar las publicaciones en Facebook	7 días	\$ 1.200.000
56	4.1.2.2	Estructurar y programar las publicaciones en Instagram	7 días	\$ 1.200.000
57	4.1.2.3	Estructurar y programar las publicaciones en YouTube	3 días	\$ 1.200.000
58	4.1.3	Implementar Marketing por correo electrónico	5 días	\$ 1.968.000
59	4.2	Diseñar formatos y brochures (material publicitario)	6 días	\$ 0
60	4.3	Contratar proveedores para la impresión del material publicitario	4 días	\$ 1.680.000
61	4.4	Elaborar presentaciones electrónicas de la agencia	5 días	\$ 0
62	4.5	Promover los servicios de la agencia en las diferentes instituciones educativas	4 días	\$ 150.000
5		Monitoreo y cierre	96 días	
63	5.1	Elaborar una estrategia de ventas	15 días	
64	5.1.1	Integrar diferentes medios publicitarios	15 días	\$ 0
65	5.1.2	Capacitación estrategia de ventas	7 días	
66	5.1.3	Capacitación virtual para conocer el CORE de la agencia (políticas, cultura organización al y operación de la agencia)	11 días	\$ 0

67	5.2	Validación del avance del proyecto según cronograma	15 días	\$ 0
68	5.3	Implementar encuestas de satisfacción a clientes	7 días	\$ 150.000
69	5.4	Realizar pruebas de desempeño y comportamiento de la agencia después de la implementación del área de marketing	15 días	\$ 0
TOTAL				\$ 65.000.000

Fuente: Construcción de los autores

b. Estructura de desagregación de recursos ReBS

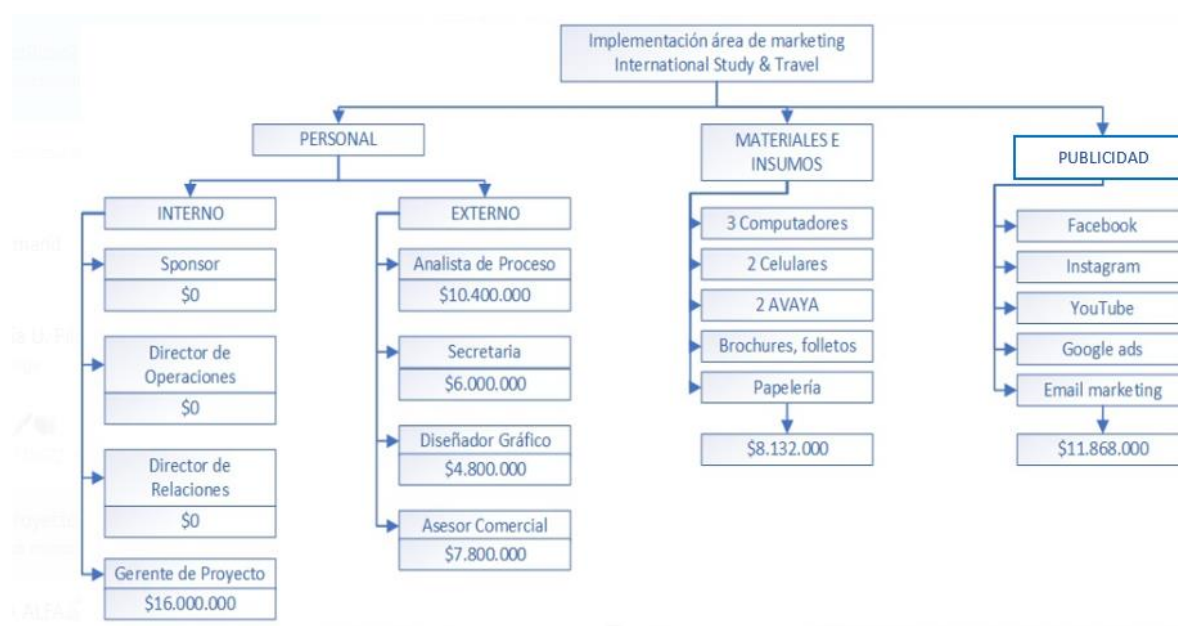
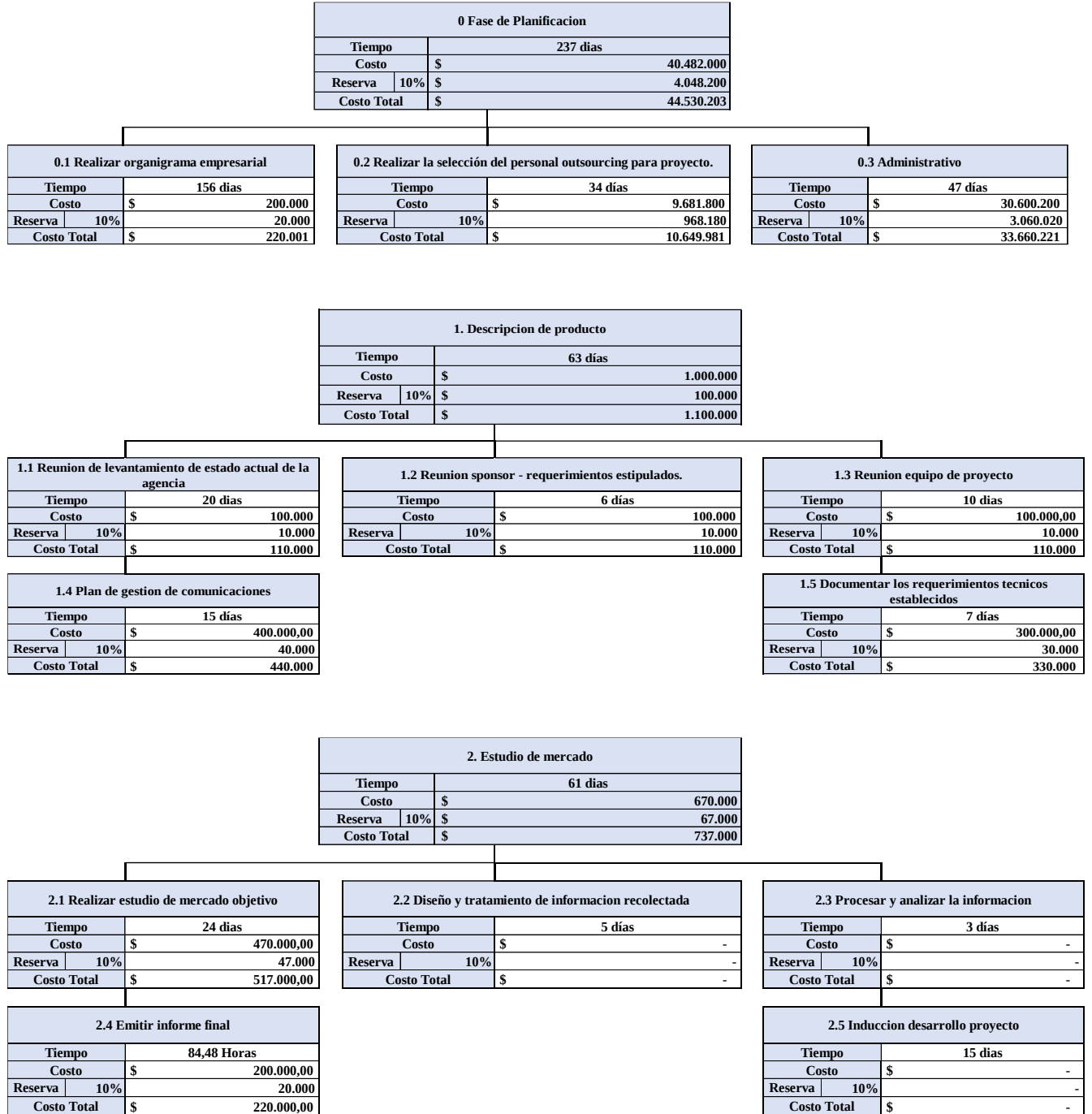


Figura 33 - Estructura de desagregación de recursos ReBS

Fuente: Construcción de los autores

c. Estructura de Desagregación de Costos CBS.



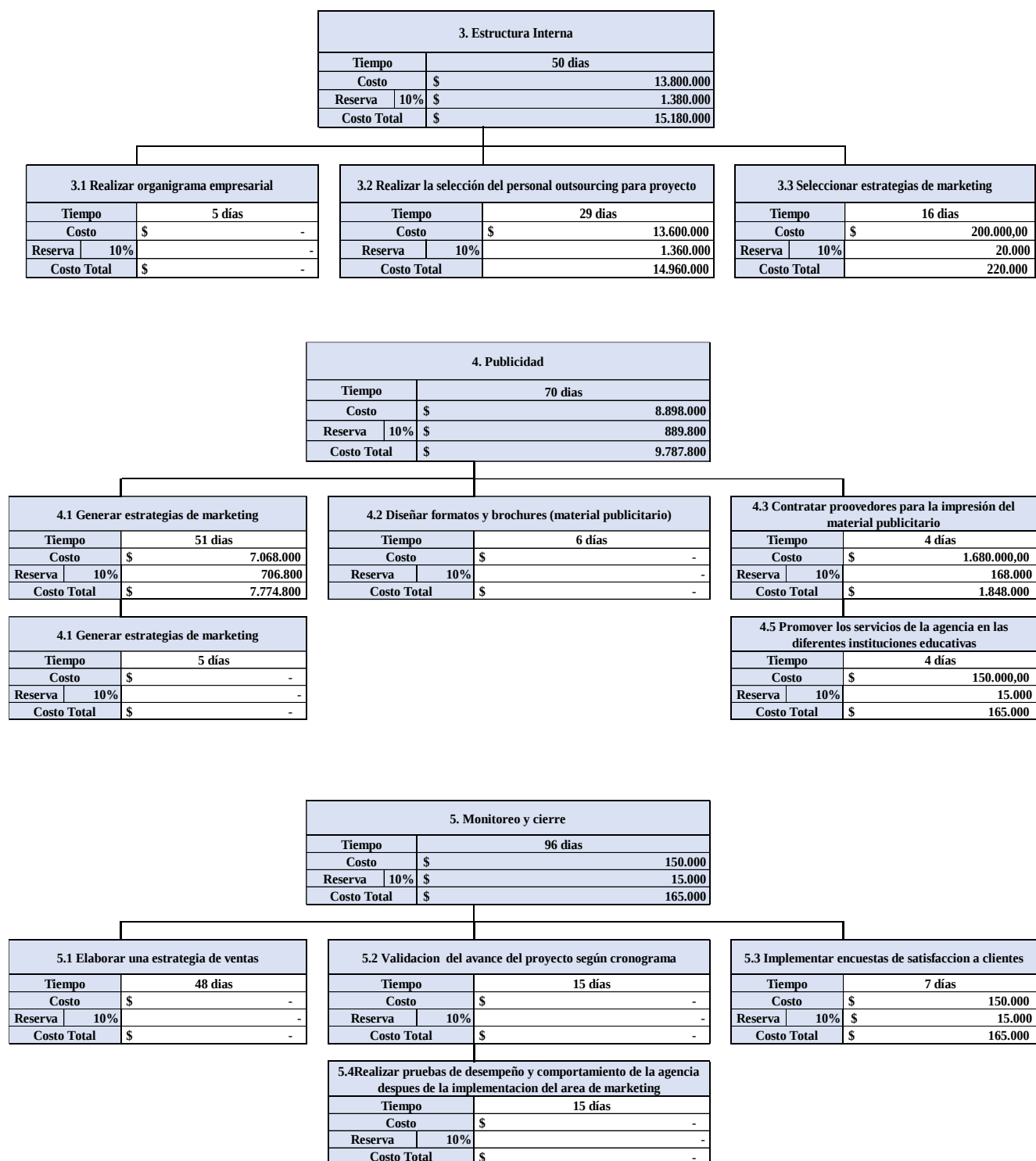


Figura 34 - Estructura desagregación de costos CBS

5. Indicadores de medición de desempeño.

Son una herramienta de gestión que permite establecer metas que pueden medir escenarios en términos numéricos, para el caso de la implementación del área de marketing se evaluará las funciones de desempeño laboral, financieras y desempeño en relación con servicio al cliente.

El Índice de Desempeño de Costos (CPI): El Pmbok lo define como la medición de la costo-eficiencia de los recursos presupuestados, expresada como el cociente (ratio) del Valor ganado al Costo real.

Especifica cuanto se está ganado (expresado en términos de presupuesto ejecutado de actividades finalizadas) en relación con el dinero que se está invirtiendo en el proyecto. (PMI, 2018)

$$1. \text{ CPI} = \text{EV} / \text{AC}$$

CPI: Índice de desempeño de costo

EV: Valor ganado

AC: Costo real

Es un índice que compara el EV (Valor Ganado), es decir lo avanzado, contra el PV (Valor Planeado) lo que se tenía pensado avanzar a un momento dado. (PMI, 2018)

Índice de Desempeño Para Completar (TCPI): Responde al análisis. ¿Cuán eficientes se debe ser en el resto del proyecto para alcanzar el éxito? Contemplando dos aspectos: tiempo y costo. Se obtiene dividiendo el trabajo remanente por el presupuesto remanente. (PMI, 2018)

c. Aplicación técnica del valor ganado con curvas S avance

Muestra el desempeño de los costos del proyecto a través del tiempo definido para el desarrollo del proyecto como se muestra en la Figura 35

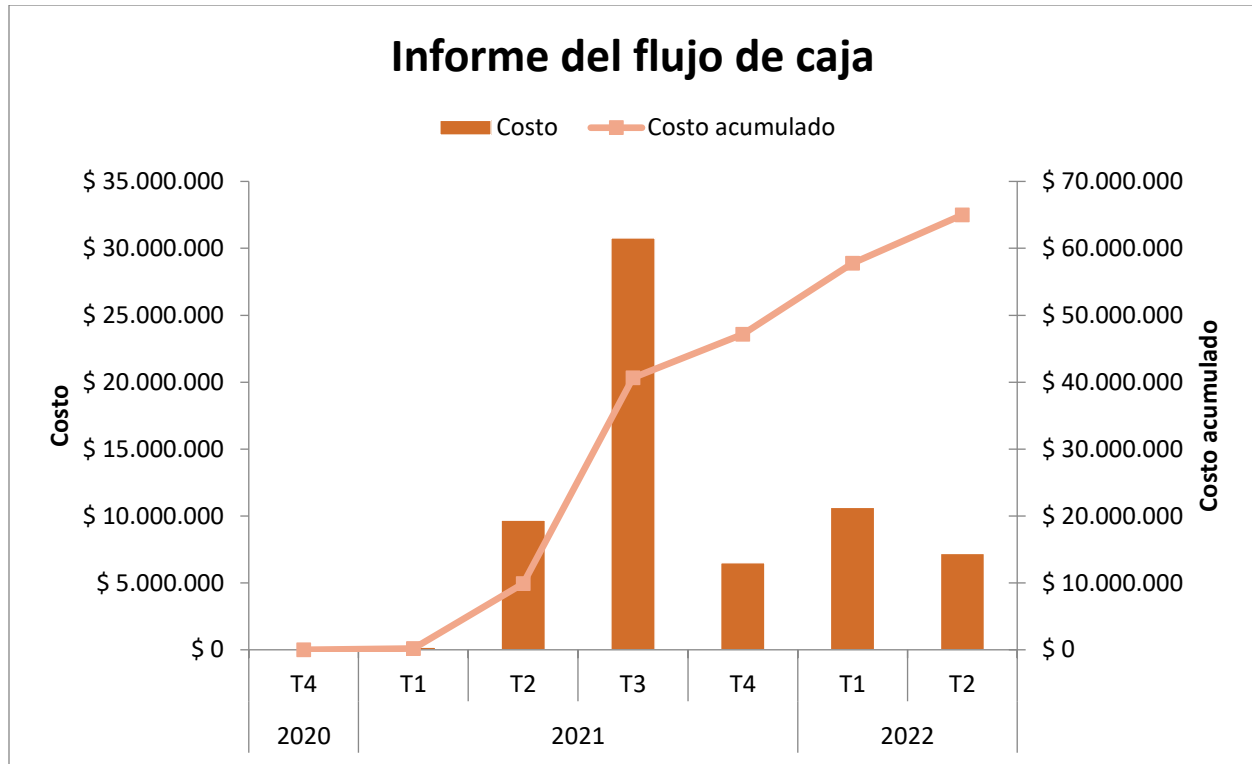


Figura 35 - Curva S

Fuente: Construcción de los autores

3.2.6. Plan De Gestión de Calidad

El plan de gestión de calidad tiene como fin establecer los requisitos emitidos por el cliente y satisfacerlos, ofreciendo un servicio con procesos de alta calidad, alcanzando los objetivos propuestos a la hora del planteamiento del proyecto. En este plan, se podrá apreciar a detalle la calidad que será implementada y alcanzada en cada uno de los procesos llevados a cabo para la implementación del área de marketing para la agencia International Study & Travel.

a. Especificaciones técnicas de requerimientos.

A continuación, se describen las especificaciones técnicas de requerimientos para la implementación del área de marketing en la agencia de intercambio International Study & Travel:

Tabla 31 - Requerimientos- especificaciones

PAQUETE DE TRABAJO* /ENTREGABLE	ESPECIFICACIONES
Dirección del proyecto	La calidad y mejora continua de los servicios ofrecidos por la agencia.
Producto	Los medios de comunicación para ofrecer el servicio deben ser eficaces en el tráfico digital.
Estudio de mercado	Bajo las diferentes fuentes de información se buscará implementar mejoras en la organización para definir la gestión calidad en los diferentes procesos.
Estructura interna	El equipo de trabajo ejecutar el proyecto bajo condiciones laborales adecuadas.
Publicidad	Cumplir con las condiciones necesarias para lograr la satisfacción del cliente.
Cierre	Mediante el uso confidencial de la información de los clientes la agencia garantizara la calidad en los servicios ofrecidos.

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 32- Entregables calidad

ENTREGABLE	DETALLE
Dirección del proyecto	Revisión y aprobación del sponsor.
Producto	Revisión y aprobación del director de proyecto.
Estudio de mercado	Check list del proceso completo del estudio de mercado realizado, validación de la información por parte del equipo de proyecto.

Estructura interna	Certificaciones de los proveedores, Validación del cumplimiento de estándares solicitados a través de inspecciones y seguimiento a
Publicidad	Previa selección de proveedores se validará que el material publicitario cumpla con los estándares
Cierre	Contiene la documentación final a presentar como soporte de la ejecución del proyecto bajo la

Fuente: Construcción de los autores

Detalle los procesos sujetos a revisión de calidad

Tabla 33 - Revisión de calidad

PROCESO	DETALLE
Alcance de proyecto y Project charter	Vigilar el grado de cumplimiento del trabajo para conocer si se alcanzarán los objetivos previstos y se podrán cumplir las fechas prevista de emisión y entrega del informe.
Contratación equipo de proyecto	Adoptar medidas para revisión de la contratación de personal idóneo con experiencia en el sector.
Contratación de proveedores	Se requerirá de revisiones de calidad en la contratación de los proveedores, con el fin de que los mismos cumplan con los estándares de calidad solicitados.
Compra de materia prima	Se verifica que los equipos y material exigido cumpla con las características solicitadas para la prestación del servicio.
Cumplimiento de la planificación prevista	Se comprobará que las instrucciones y procedimientos planificados han sido adecuadamente comprendidos y puestos en práctica.
Entrega de diseños por parte de entidad publicitaria.	Las verificaciones relativas a la supervisión de los diseños entregados por parte del proveedor.
Funcionamiento de herramientas digitales	Se realizará auditoria por parte del equipo de proyecto de la efectividad de las herramientas digitales.

Capacitación a organización interna	Se auditará el nivel de la organización en cuanto al conocimiento de las nuevas herramientas con el fin de prestar un servicio adecuado.
-------------------------------------	--

Fuente: Construcción de los autores

- b. Herramientas de control de la calidad (Diagrama de flujo, Diagrama Ishikawa, hojas de chequeo).

Permiten por medio de una representación gráfica un análisis de los procesos desarrollados durante la ejecución del proyecto:

Tabla 34 - Herramientas de control

HERRAMIENTA / TÉCNICA	DESCRIPCIÓN DE USO / APLICACIÓN EN EL PROYECTO
Análisis de decisión con múltiples criterios	Diseños de publicidad, escogencia de proveedores
Auditorías	Controlar el presupuesto en las fases
Diagramas de flujo	Dar orden a procesos
Recopilación de datos	Encuestas para analizar la calidad del producto
Diagramas de Ishikawa	Análisis de elementos que podrían contribuir al desarrollo de una actividad

Fuente: Construcción de los autores

Diagrama de Ishikawa: El diagrama de Ishikawa o espina de pescado ayuda a analizar e identificar causas potenciales que están llevando a cabo una experiencia o un impacto negativo en la gestión de calidad, generando conclusiones sólidas sobre las causas principales del efecto

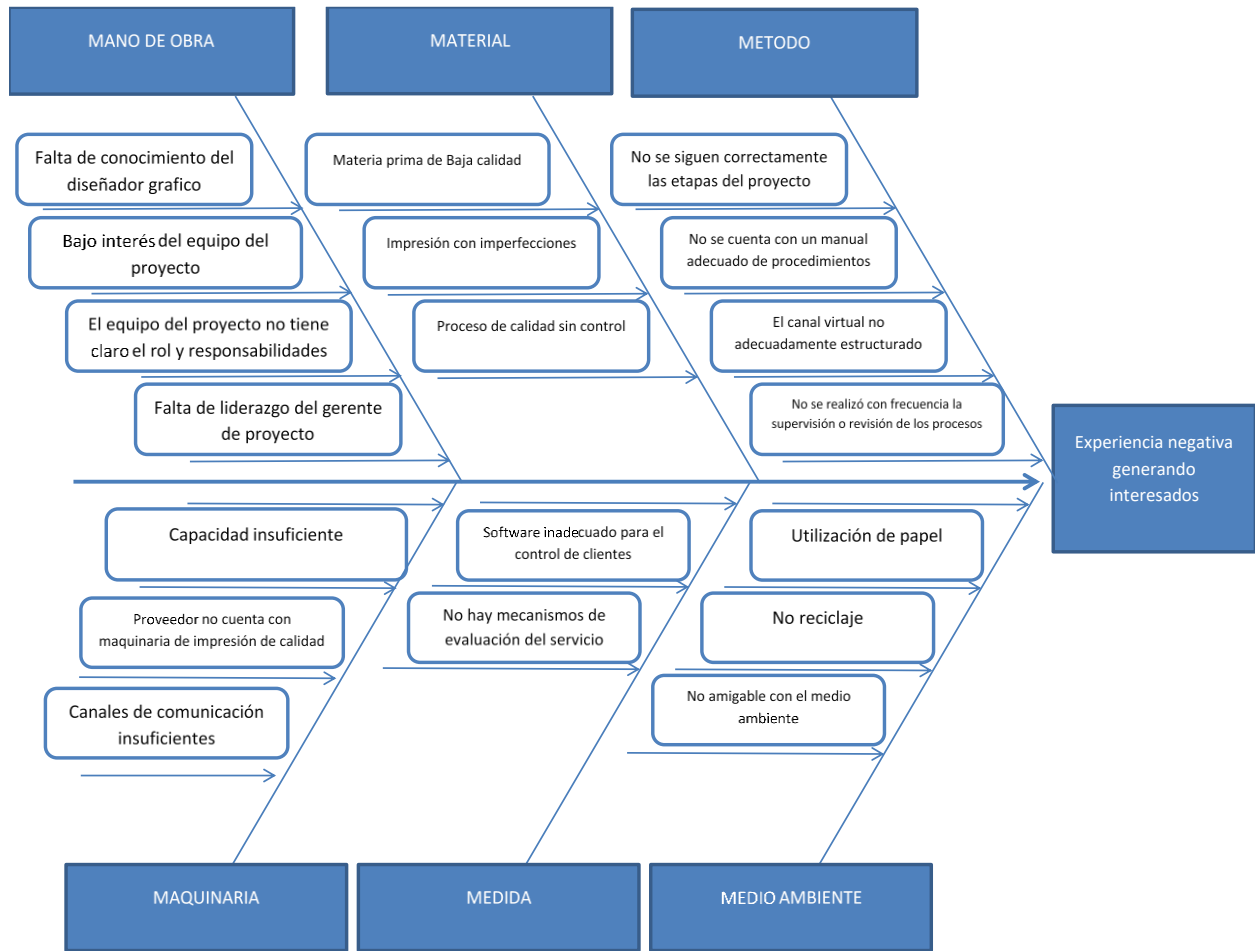


Figura 36- Diagrama de Ishikawa
Fuente: Construcción de los autores

Diagrama de flujo

El siguiente diagrama presenta las actividades a seguir cuando se presenta una no conformidad con algún requisito en un proceso predeterminado.

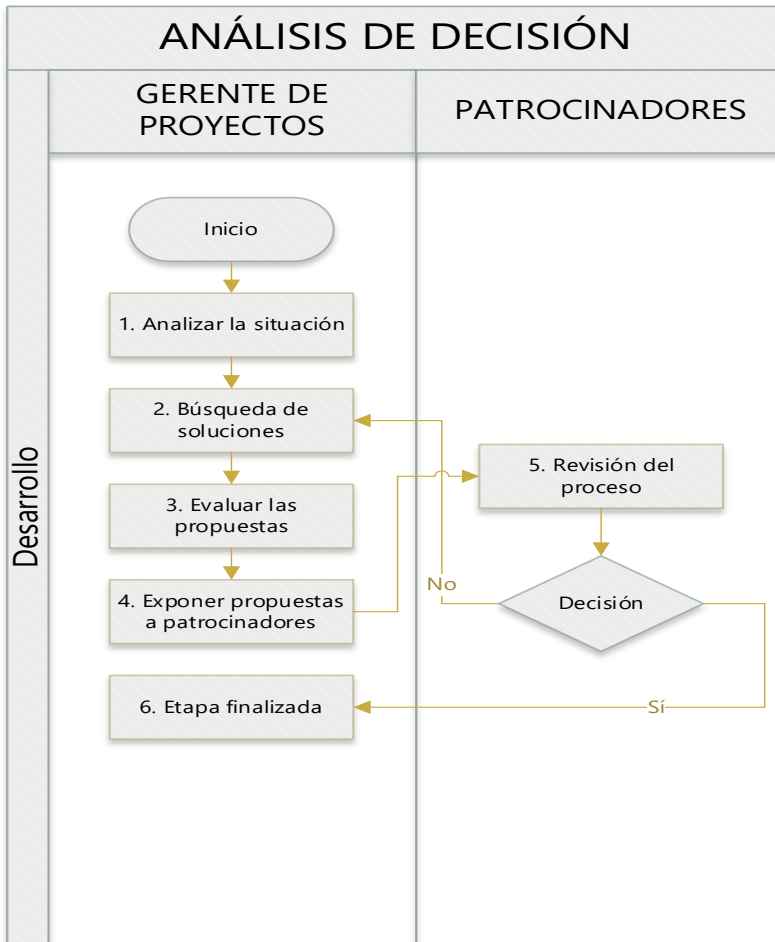


Figura 37- Flujograma

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 35 - Procedimiento tratamiento de producto

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
1. Identificar servicio no conforme	Con base en la información recopilada, determinar cuál es la etapa la cual desató un servicio no conforme.
2. Registro de servicio no conforme	El registro de cada inconsistencia es registrado en una base de datos con el fin de evidenciar el control que se lleva a cabo.
3. Análisis de causas	Evaluar la naturaleza de las posibles causas donde existieron inconsistencias con el servicio ofrecido y decidir la disposición a tomar.
4. Definir las acciones a tomar	Realizar la corrección al servicio de inmediato para garantizar la conformidad del producto antes de su entrega final.
5. Verificar corrección	Se deberá someter a una verificación para obtener nuevamente resultados de conformidad sobre el servicio.
6. Analizar la incidencia	Verificar continuamente los procesos de calidad del servicio evitando productos no conformes.

7. Generar una acción correctiva	Se analizan las causas y se plantean acciones que permitan eliminar la causa raíz del hallazgo.
8. Cierre de acciones	Se procede como lo especifica el procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

Fuente: Construcción de los autores

a. Formato Inspecciones

	FORMATO DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA						Fecha:	
							Código:	
	Tipo de Acción:	Correctiva	Preventiva	Mejora	Revisión:			
					Página:			
Nombre y Cargo de quien reporta:								
Proceso involucrado:								
FUENTE QUE ORIGINA LA ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA O MEJORA								
Auditoría interna de calidad o de gestión	Auditoría externa	Mapa de riesgos	Servicio no conforme	Indicadores de gestión de procesos	Incumplir documentos SIG	Quejas, reclamos, sugerencia	Otra (¿cuál?)	
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD U OPORTUNIDAD DE MEJORA								
ANÁLISIS DE LA CAUSA								
No.	CAUSA		SUBCAUSA ¿Por qué?		CLASIFICACIÓN			
1.								
2.								
3.								

Figura 38 - Formato plan de acción correctiva y de mejora

Fuente: Construcción de los autores

b. Formato de Auditorías:

	INTERNATIONAL STUDY & TRAVEL					
	PLAN DE AUDITORIAS INTERNAS					
FECHA DE INICIO:		FECHA DE FINALIZACIÓN:		AUDITORÍA No : _____		
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA						
ALCANCE DE LA AUDITORÍA						
CRITERIO DE LA AUDITORÍA (Normas Aplicables)						
AUDITOR LÍDER						
AGENDA DE AUDITORIA						
PROCESO / ACTIVIDAD	AUDITADO	AUDITOR	FECHA	HORA INICIO	HORA FINAL	LUGAR
Reunión de apertura						
Reunión de enlace						
Reunión de cierre						
RECURSOS NECESARIOS						
OBSERVACIONES:						
1.						
2.						
3.						
			FECHA DE ENTREGA DEL PLAN	D	M	A

Aprobado el (dd/mm/aaaa): _____

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Firma	Firma	Firma
Equipo auditor	Equipo del proyecto	Director del proyecto

Figura 39 - Formato de auditorías - Fuente: Construcción de los autores

a. Listas de verificación de los entregables (producto / servicio)

Se presenta el siguiente formato como lista de verificación, con el fin de recopilar y organizar los datos para asegurar que las tareas o entregables se presenten de acuerdo con lo planeado

 INTERNATIONAL STUDY & TRAVEL Lista de verificación Auditoría Interna		Código: Versión: Fecha:	
Nombre de Auditoría (Relacionar Proceso/Dependencia/Procedimiento)			
Líder de Proceso / Jefe(s) Dependencia(s)/ Responsable:			
Objetivo de la Auditoría:			
Alcance de la auditoría:			
Criterios:			
Auditor (es):			
ACTIVIDAD / REQUISITO / PREGUNTA	NUMERAL (ES) DE LA NORMA QUE APLICA	CUMPLIMIENTO SI / NO / PARCIAL	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

Figura 40- Lista de verificables

Fuente: Construcción de los autores

3.2.7. Plan de Gestión de Recursos

a. Identificación y adquisición de recursos

En la Tabla 36- Identificación y adquisición de recursos Tabla 36 se especifican los diferentes tipos de recurso de acuerdo con la programación realizada en la EDT, detallando características específicas, tiempo y costos estimados para llevar a cabo las actividades inherentes a los mismos:

Tabla 36- Identificación y adquisición de recursos

Ficha de identificación y adquisición de recursos									
Tipo de recurso	Paquete	Recurso	Detalle	Q (mes)	Posibles proveedores			Precio estimado total	Precio total final
					A	B	C		
Publicidad	4.1.2	Redes Sociales	Elaborar presentaciones comerciales en diferentes plataformas y medios de comunicación	12	Instagram	Facebook	Google ads	\$ 589.000	\$ 7.068.000
Equipos	0,9	Computadores	Portátiles de 14”, disco duro de 1TB, 4 de RAM, procesador Core i5, unidad de CD.	3	Jumbo	Éxito	Alkosto	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
	0.9	Teléfonos	AVAYA modelo 9608	2	Jumbo	Éxito	Alkosto	\$ 215.900	\$ 431.800
	0.9	Celular	Samsung Galaxy A01	2	Jumbo	Éxito	Alkosto	\$ 600.000	\$ 1.200.000
Suministro	4.2.1	Imprenta	Impresión de brochures, tarjetas y volantes	1	Imprenta JD	Printing DC	Impresiones La 23	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000

Fuente: Construcción de los autores

a. Estructura desagregación de recursos

En la Figura 41 se establece jerárquicamente los recursos tanto a nivel de personal como de materiales necesarios para la consecución del proyecto.

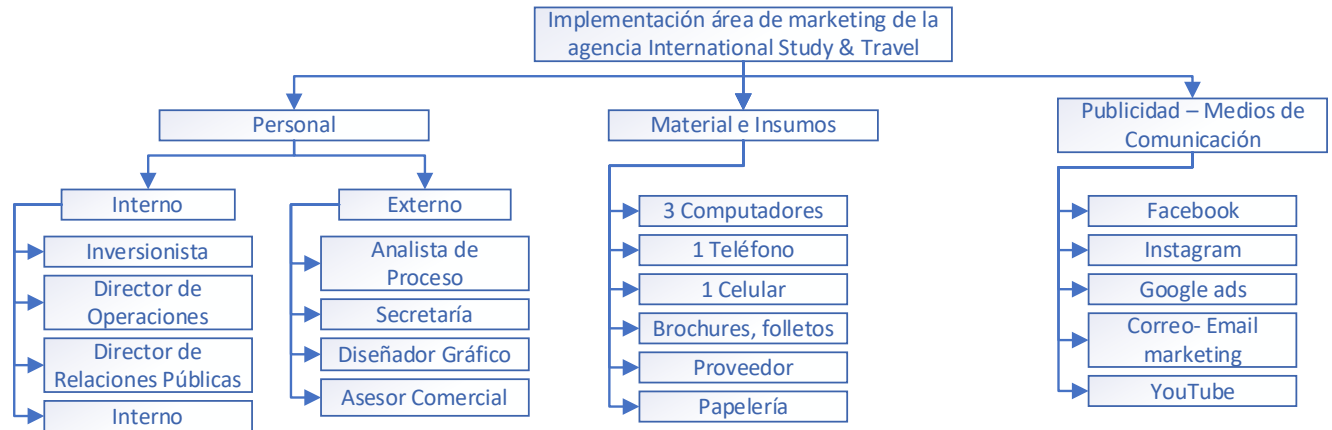


Figura 41- Estructura desagregación de recursos

Fuente: Construcción de los autores

b. Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del equipo

A continuación, se define detalladamente cada uno de los cargos involucrados dentro del desarrollo del proyecto, con el fin de generar claridad respecto a las responsabilidades y funciones designadas en cada una de las fases del proyecto.

1. Gerente de Proyecto

Descripción del Rol

Asegurar el cumplimiento del cronograma dispuesto, definir, plantear y planificar, establecer objetivos, realizar seguimiento a su equipo de proyecto e implementar soluciones de mejora para la organización.

Autoridad

De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada

Funciones

1. Asistir en el planeamiento conceptual y presentación del proyecto “implementación de un área de marketing en la agencia International Study & Travel” para la debida aprobación del Sponsor.
 2. Obtener, recopilar, evaluar y presentar la información necesaria (técnica, operativa, financiera, legal, de mercado, etc.) que permita evidenciar la viabilidad del proyecto.
 3. Asistir en la negociación de términos y condiciones con los proveedores seleccionados y coordinar la entrega oportuna de servicios contratados.
 4. Crear los objetivos del proyecto.
 5. Asistir en la revisión de aspectos legales que regulan el ofrecimiento de los servicios relacionados con la agencia.
 6. Anticipar, identificar y evaluar posibles riesgos que puedan afectar el desenvolvimiento del proyecto, y proponer estrategias de mitigación a fin de que se cumplan los objetivos establecidos.
 7. Informar a todas las áreas técnicas y administrativas el proyecto y su relación con las mismas.
 8. Administrar los recursos asignados a cada proyecto (presupuesto, equipo, recurso humano, etc.), maximizando el uso de estos.
 9. Apoyar en el desarrollo de documentación aplicable a los procesos una vez sea puesto en producción el proyecto (formularios para el desarrollo del servicio, procedimientos, procedimientos de contingencia, manuales, entre otros).
 10. Informar periódicamente a la Gerencia de Proyectos y Sistemas sobre el progreso y estado de las tareas de acuerdo con el cronograma planteado.
 11. Elaborar el informe final de cada proyecto y/o estudio realizado.
 12. Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para su área de gestión.
 13. Realizar las labores de supervisión y administración del personal bajo su cargo.
 14. Realizar cualquier otra función relacionada al puesto.
-

Requisitos

EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Ingeniería, administración de empresas carretas afines		X
Especialista en proyectos		X
EXPERIENCIA		
Gerencia de proyectos (2 años)	X	
COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Construcción de relaciones		
Liderazgo	X	
Fomentar el desarrollo en las personas	X	
Comunicación	X	
Capacidad de afrontar el cambio	X	
Trabajo en equipo	X	
Administración del tiempo		
Compromiso	X	
Controlar equipo de trabajo		

Tabla 37 - Descripción de cargo gerente de proyecto

Fuente: Construcción de los autores

2. Directora de relaciones públicas

Descripción del Rol:

Construir y gestionar la imagen en relación con la implementación del área de marketing en la agencia International Study & Travel, al público en general y a los medios de comunicación.

Autoridad

De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada.

Funciones

1. Servir de enlace con los medios de comunicación de la agencia.
2. Aprobación de diseños publicitarios en los diferentes medios de comunicación.
3. Capacitar a los asesores comerciales en pro del desarrollo del proyecto.
4. Investigación sobre la opinión pública y las tendencias del mercado de acuerdo con los objetivos del proyecto.
5. Realizar procesos de contratación de equipo de proyecto.
6. Promover los servicios de la agencia en las diferentes instituciones educativas.
7. Realizar cualquier otra función relacionada al puesto.

Requisitos

EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Profesional en relaciones publicas		X
Especialista en calidad- RRHH		X
EXPERIENCIA		
Gerencia de proyectos		X
COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Construcción de relaciones	X	
Liderazgo		
Fomentar el desarrollo en las personas	X	
Comunicación	X	
Conocimientos de dibujo, diseño y edición.	X	
Trabajo en equipo	X	
Habilidad para la negociación		
Compromiso	X	
Trabaja bajo un presupuesto fijo.	X	

Tabla 38 - Descripción cargo directora relaciones publicas

Fuente: Construcción de los autores

3. Directora de operaciones

Descripción del Rol

Se encarga de coordinar los procesos y operaciones del proyecto. Hace de enlace entre las diferentes tiene la responsabilidad de que funcione la transversalidad entre los mismos.

Autoridad

De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada.

Funciones

1. Dar apoyo en labores estratégicas, será el responsable de que se ejecuten los procesos de forma óptima.
2. Supervisar la operativa diaria de cada una de las funciones del analista de proceso.
3. Aprovechar los recursos económicos de acuerdo con el presupuesto maestro
4. Supervisar que se cumplan los objetivos del proyecto.
5. Realizar labores logísticas en cada una de las fases del proyecto
6. Realizar cualquier otra función relacionada al puesto.

Requisitos

EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Ingeniería, administración de empresas carretas afines		X
Especialista en proyectos		X
EXPERIENCIA		
Gerencia de proyectos		X
COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Construcción de relaciones		
liderazgo		
Fomentar el desarrollo en las personas	X	X
Comunicación	X	
Capacidad de afrontar el cambio	X	
Trabajo en equipo		
Administración del tiempo		
Compromiso	X	X
Controlar equipo de trabajo	X	

Tabla 39 - Directora de operaciones

Fuente: Construcción de los autores

4. Analista de proceso

Descripción del Rol		
Es el encargado de planificar, ejecutar y asegurar la calidad durante la ejecución de cada una de las fases del proyecto.		
Autoridad		
De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada.		
Funciones		
1. Administrar los recursos del departamento con el fin de lograr las metas establecidas. 2. Elaborar, mantener actualizados y debidamente documentados los instructivos o manuales de los procesos realizados en la planificación del proyecto. 3. Realizar los diferentes estudios que permitan evidenciar la viabilidad del proyecto. 4. Construir el presupuesto maestro. 5. Realizar la apertura de la oficina de atención al cliente en Bogotá. 6. Adquirir los recursos necesarios para oficina. 7. Realizar cualquier otra función relacionada al puesto.		
Requisitos		
EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Ingeniería industrial, administración de empresas carretas afines		X
EXPERIENCIA		
En proyectos		X
COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Innovación	X	
liderazgo		X
Fomentar el desarrollo en las personas	X	
Comunicación		
Capacidad de afrontar el cambio	X	
Trabajo en equipo	X	
Relaciones internas	X	
Compromiso	X	
Controlar equipo de trabajo		X

Tabla 40 - Descripción de cargo analista de proceso

Fuente: Construcción de los autores

5. Secretaria

Descripción del Rol		
Es la persona encargada de todo el tema de las actividades administrativas de la agencia y apoyo en todos los requerimientos de documentos, atención telefónica con los temas relacionados con el proyecto.		
Autoridad		
De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada.		
Funciones		
1.	Recepción de los documentos de la agencia.	
2.	Atención telefónica con los proveedores.	
3.	Solicitud y centralización de los documentos solicitados para el proyecto.	
4.	Gestionar agendas, atender al público e informar todo al equipo de trabajo.	
Requisitos		
EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Administración de empresas carretas afines		X
EXPERIENCIA		
Secretaria y áreas administrativas		X
COMPETENCIAS		
Construcción de relaciones		
liderazgo		X
Fomentar el desarrollo en las personas	X	
Comunicación		X
Capacidad de afrontar el cambio	X	
Trabajo en equipo		X
Administración del tiempo		X
Compromiso	X	
Controlar equipo de trabajo	X	

Tabla 41 - Descripción de cargo secretaria

Fuente: Construcción de los autores

6. Diseñador gráfico

Descripción del Rol		
Es el encargado de Diseñar el material publicitario y brindar soporte en áreas de marketing.		
Autoridad		
De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada.		
Funciones		
1.	Realizar el diseño del material publicitario del proyecto.	
2.	Seguir los lineamientos del cronograma del proyecto.	
3.	Reunirse con el gerente del proyecto para evaluar las fases del proyecto.	
4.	Desarrollar sus actividades de acuerdo con la planificación del proyecto.	
Requisitos		
EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Diseñador Grafico		X
Cursos en proyectos		X
EXPERIENCIA		
Diseñador Grafico		X
COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Construcción de relaciones		
Liderazgo		X
Fomentar el desarrollo en las personas	X	
Comunicación	X	
Capacidad de afrontar el cambio	X	
Trabajo en equipo		
Administración del tiempo		X
Compromiso	X	
Controlar equipo de trabajo	X	

Tabla 42 - Descripción cargo diseñador grafico

Fuente: Construcción de los autores

7. Asesor comercial

Descripción del Rol		
Se encarga de brindar soporte directo a servicio al cliente, a través del manejo de las redes sociales y canales de atención.		
Autoridad		
De acuerdo con el Proyecto y a la estructura organizacional planteada.		
Funciones		
1.	Realizar publicaciones de las diferentes campañas publicitarias.	
2.	Establecer periodicidad de las publicaciones en los diferentes medios de comunicación.	
3.	Brindar soporte a diseñador gráfico respecto a las necesidades de la agencia.	
4.	Desarrollar sus actividades de acuerdo con la planificación del proyecto.	
Requisitos		
EDUCACION	INDISPENSABLE	PREFERIBLE
Relaciones públicas -		X
Cursos en atención al cliente		X
EXPERIENCIA		
Atención al cliente		X
COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Construcción de relaciones	X	
Liderazgo		
Fomentar el desarrollo en las personas	X	
Comunicación	X	
Capacidad de afrontar el cambio	X	
Trabajo en equipo	X	
Administración del tiempo		
Compromiso	X	
Controlar equipo de trabajo		

Tabla 43- Descripción de cargo asesor comercial

Fuente: Construcción de los autores

c. Matriz de asignación de Responsabilidades (RACI) a nivel de paquete de trabajo.

En la Tabla 44 se especifica cada una de las actividades y nivel de responsabilidad del equipo de proyecto con el fin de establecer responsabilidades a nivel jerárquico.

Tabla 44- Matriz RACI

ID	EDT	ACTIVIDAD	Inversionista	Director de Operaciones	Director de Relaciones Públicas	Gerente del Proyecto	Analista de proceso	Secretaria	Diseñador grafico	Asesor Comercial
1	0.1.1	Desarrollar acta de constitución (PROJECT CHARTER)	C	I	I	R	A	-	-	-
2	0.1.2	Elaborar matriz de riegos	-	I	I	R-C	A	-	-	-
3	0.1.3	Cálculo de la reserva	-	I	I	R-C	A	-	-	-
4	0.1.4	Describir el proyecto al inversionista (Sponsor)	C	I	I	A-R	-	-	-	-
5	0.1.5	Elaboración de plan de gestión de recursos	-	I	I	R	A	-	-	-
6	0.1.6	Elaboración de plan de gestión del cronograma	-	A	I	R	-	-	-	-
7	0.1.7	Elaboración de plan de gestión de costos	C	A	I	R	-	-	-	-
8	0,2	ADECUACION DE AREA DE TRABAJO	-	R	-	C	-	A	-	-
9	0.2.1	Identificar área de trabajo dentro de la agencia	-	R	-	-	-	A	-	-
10	0.2.2	Validar espacio verificando disponibilidad	-	R	-	-	-	A	-	-
11	0.2.3	Solicitar insumos y equipos necesarios	-	R	-	-	-	A	-	-
12	0.2.4	Adecuar equipos y material a las necesidades del proyecto.	-	R	-	-	-	A	-	-
13	0.2.5	Instalar elementos propios de la agencia.	-	R	-	-	-	A	-	-
14	0.3	ADMINISTRATIVO	-	-	A	R	-	-	-	-
15	0.3.1	Identificar los perfiles aplicables al proyecto	-	I	A	R	-	-	-	-

16	0.3.2	Estudiar perfiles	-	I	A	R	-	-	-	-
17	0.3.3	Selección de personal	-	A	-	R	-	-	-	-
18	0.3.4	contratación de personal interno y externo.	-	A	-	R	-	-	-	-
19	0.3.5	capacitación virtual proceso de inicio, proceso y ejecución del proyecto	-	A	-	R	-	-	-	-
20	1,1	Reunión de levantamiento de estado actual de la agencia	-	C	R	A	-	-	-	-
21	1,1,1	Realizar una descripción completa de los servicios ofrecido por la agencia.	-	-	R	A	-	-	-	-
22	1,1,2	Exponer costo del servicio	-	R	-	-	A	-	-	-
23	1,1,3	Informar modalidades de pago del servicio.	-	R	-	-	A	-	-	-
24	1,1,4	Ventajas competitivas en el sector.	-	R	-	-	A	-	-	-
25	1,2	Reunión sponsor - requerimientos estipulados.	C	-	-	R	A	-	-	-
26	1,3	Reunión equipo de proyecto	-	-	-	R	A	-	-	-
27	1,3,1	capacitación virtual manejo de herramienta de evaluación desempeño	A	I	I	R	I	I	-	-
28	1,4	Plan de gestión de comunicaciones	-	R	-	-	A	I	-	-
29	1,5	Documentar los requerimientos técnicos establecidos	-	-	-	R	-	A	-	-
30	2,1	Realizar estudio de mercado objetivo.	-	-	R	-	A	-	-	-
31	2,1,1	Estudiar viabilidad del proyecto.	-	-	R	-	A	-	-	-
32	2,1,2	Realizar un estudio poblacional del sector.	-	-	R	-	A	-	-	-
33	2,1,3	Realizar encuestas a estudiantes Y educadores	-	-	R	-	A	-	-	-
34	2,1,4	Realizar entrevistas a estudiantes y educadores.	-	-	R	-	A	-	-	-
35	2,2	Diseño y tratamiento de información recolectada	-	-	A	R	-	-	-	-
36	2,3	Procesar y analizar la información.	-	-	A	R	-	-	-	-
37	2,4	Emitir informe final	I	-	A	R-C	-	-	-	-
38	2,5	Inducción desarrollo proyecto	-	I	R	A	-	-	-	-
39	2,5,1	Inducción virtual metodologías de proyectos	-	I	R	A	-	-	-	-
40	2,5,2	Inducción virtual de liderazgo	-	-	R	A	-	-	-	-

41	2,5,3	Inducción virtual de trabajo en equipo	-	-	R	A	-	-	-	-
42	3,1	Realizar organigrama empresarial	-	-	A	R	-	-	-	-
43	3,2	Realizar la selección del personal outsourcing para proyecto.	-	R	A	-	-	-	-	-
44	3,2,1	Seleccionar perfil diseñador gráfico.	-	R	A	-	-	-	-	-
45	3,2,2	Seleccionar perfil asesor comercial	-	-	A	R	-	-	-	-
46	3,2,3	Entrevistas a aspirantes	-	-	A	R	-	-	-	-
47	3,2,4	capacitación marketing y servicio al cliente	-	I	A	R	-	I	I	I
48	3,2,5	capacitación de estrategias de marketing digital	-	I	A	R	-	I	I	I
49	3,3	Seleccionar estrategias de marketing	-	-	A	R	-	-	-	-
50	3,3,1	Diseñar modelos publicitarios	-	-	-	R	-	-	A	-
51	3,3,2	Aprobación de modelos digitales e impresos.	-	-	-	A-R	-	-	-	-
52	4,1	Generar estrategias de marketing	-	-	R	-	A	-	-	-
53	4,1,1	Modificar página Web	-	-	R	C	-	-	A	-
54	4,1,2	Modificar y actualizar redes sociales	-	-	R	C	-	-	A	-
55	4,1,2,1	Estructurar y programar las publicaciones en Facebook	-	I	R	C	-	-	-	A
56	4,1,2,2	Estructurar y programar las publicaciones en Instagram	-	I	R	C	-	-	-	A
57	4,1,2,3	Estructurar y programar las publicaciones en YouTube	-	I	R	C	-	-	-	A
58	4,1,3	Implementar Marketing por correo electrónico	-	I	R		-	-	-	A
59	4,2	Diseñar formatos y brochures (material publicitario)	-	I	R	C	-	-	A	-
60	4,3	Contratar proveedores para la impresión del material publicitario	-	C	R	-	-	A	-	-
61	4,4	Elaborar presentaciones electrónicas de la agencia.	-	-	-	-	R	-	-	A
62	4,5	Promover los servicios de la agencia en las diferentes instituciones educativas	-	-	A	I	-	R	-	-
63	5,1	Elaborar una estrategia de ventas	-	-	A	R	-	-	-	-
64	5,1,1	Integrar diferentes medios publicitarios	-	-	R	I	-	-	-	A

65	5,1,2	capacitación estrategia de ventas	-	I	A	R	-	-	-	I
66	5,1,3	capacitación virtual para conocer el CORE de la agencia (políticas, cultura organizacional y operación de la agencia).	-	I	A	R	-	-	-	I
67	5,2	Validación del avance del proyecto según cronograma	-	-	A	R	-	-	-	-
68	5,3	Implementar encuestas de satisfacción a clientes.	-	-	R	I	-	-	-	A
69	5,4	Realizar pruebas de desempeño y comportamiento de la agencia después de la implementación del área de marketing	I	-	-	R	-	-	-	A

Fuente: Construcción de los autores

d. Histograma y horario de recursos

El personal tendrá un horario de 8:00 A.M. a 5: 00 P.M., su intensidad horaria varía de acuerdo con la ejecución de las actividades, la intensidad horaria se verá reflejada de acuerdo con el tiempo en el cual se necesite el recurso humano.

Tabla 45- Histograma

	Inversionista	Director de Operaciones	Director de Relaciones Públicas	Gerente del Proyecto	Analista de proceso	Secretaria	Diseñador grafico	Asesor Comercial
1er Trimestre	10	400	244	440	290	220	0	0
2do Trimestre	20	325	380	270	480	320	0	0
3er Trimestre	0	225	480	360	480	240	480	420
4to Trimestre	0	360	360	480	420	360	0	420

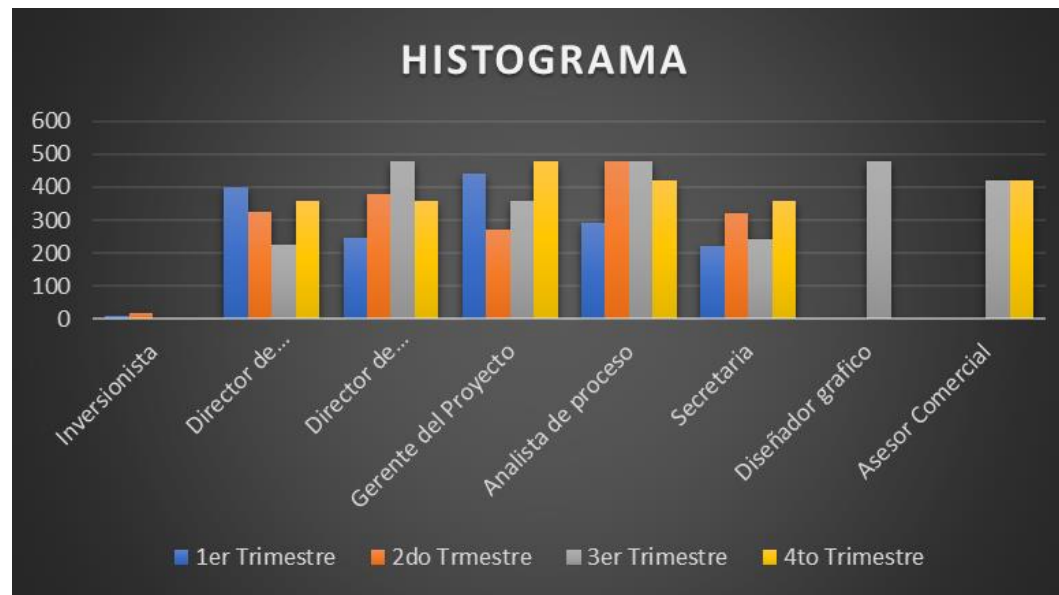


Figura 42- Histograma

Fuente: Construcción de los autores

e. Plan de capacitación y desarrollo del equipo

Con el fin de orientar para ampliar las capacidades, conocimientos y habilidades del equipo del proyecto de implementación del área de marketing para la agencia INTERNATIONAL STUDY & TRAVEL presentamos el siguiente cronograma de capacitaciones permitiendo mejorar y motivar al equipo con el objetivo de culminar el proyecto con éxito

Tabla 46 - Plan de capacitación y desarrollo

PAQUETE / ACTIVIDAD	No.	Encargado	Dirigido A
capacitación virtual proceso de inicio del proyecto	0.10.5	Director del proyecto (Juan Pablo Ramírez)	Equipo y Empleados
capacitación virtual proceso de planeación del proyecto	0.10.5	Director del proyecto (Juan Pablo Ramírez)	Equipo
capacitación virtual proceso de ejecución del proyecto	0.10.5	Director del proyecto (Juan Pablo Ramírez)	Equipo
capacitación virtual metodologías de proyectos	2.5.1	Director del proyecto (Juan Pablo Ramírez)	Equipo
capacitación virtual de liderazgo	2.5.2	Cia especializada	Directores
capacitación virtual de trabajo en equipo	2.5.3	Cia especializada	Todos los del Equipo del proyecto y Empleados
capacitación marketing y servicio al cliente	3.2.4	Director de Relaciones Publicas (Leidy Quintero)	Directivos, Gerente del proyecto, Diseñador gráfico, Asesor comercial
capacitación de estrategias de marketing digital	3.2.5	Director de Relaciones Publicas (Leidy Quintero)	Directivos, Gerente del proyecto, Diseñador gráfico, Asesor comercial
Capacitación estrategia de ventas	5.1.2	Director de Relaciones Publicas (Leidy Quintero)	Directivos, Gerente del proyecto, Asesor comercial

Capacitación virtual para conocer el CORE de la agencia (políticas, cultura organizacional y operación de la agencia).	5.1.3	Director de Operaciones (Carolina Sánchez)	Todos los del Equipo del proyecto y Empleados
Capacitación virtual manejo de herramienta de evaluación desempeño	1.3.1	Director de Operaciones (Carolina Sánchez)	Todos los del Equipo del proyecto y Empleados
Tiempo proyectado			
Tiempo cumplido			
% de cumplimiento			

Planificado				Costos	Tiempo Horas
TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4		
4				\$ 60.000	4
	3			\$ 60.000	3
	5			\$ 60.000	5
	6			\$ 60.000	6
	2			\$ 115.000	2
	2			\$ 98.000	2
	4	4		\$ 95.000	8
	2	4	6	\$ 110.000	12
			4	\$ 100.000	4
		2	4	\$ 90.000	8
4				\$ 50.000	4

8	8	8	8	8	8	8	\$ -	58
0	0	0	0	0	0	0	\$ -	18
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		31%

Planificado	
Cumplido	
Retraso	
Reprogramación	
Cancelado	

Fuente: Construcción de los autores

f. Esquema de contratación y liberación del personal

El plan de adquisición de personal estará a cargo de la directora de relaciones públicas quien realizará los procesos de contratación con un mes aproximadamente de anticipación, el apoyo de dicha función estará a cargo de la secretaria quien agendará las respectivas entrevistas e informará los posibles aspirantes a cada rol:

Tabla 47- Esquema de contratación y liberación de personal

Rol o cargo	PLAN PARA ADQUISICION DE PERSONAL						Fecha inicio proyecto	Sueldo total
	Área actual	INTERNO Jefe Actual	Tiempo de negociación	Tiempo de reclutamiento	EXTERNOS Inicio de proceso	Costo		
Director de Operaciones	Servicios estudiantiles	Presidente - Lucia Cock	12 meses			\$ 3.000.000	1/01/2021	\$ 36.000.000
Director de Relaciones Públicas	Servicios estudiantiles	Presidente - Lucia Cock	12 meses			\$ 3.000.000	1/01/2021	\$ 36.000.000
Gerente del Proyecto	Servicios estudiantiles	Presidente - Lucia Cock	12 meses			\$ 4.000.000	1/01/2021	\$ 48.000.000
Analista de proceso				12 meses	1/01/2021	\$ 2.600.000	20/01/2021	\$ 31.200.000
Secretaria				12 meses	1/01/2021	\$ 1.500.000	20/01/2021	\$ 18.000.000
Diseñador grafico				3 meses	15/05/2021	\$ 1.600.000	15/06/2020	\$ 4.800.000
Asesor Comercial (1)				6 meses	15/05/2021	\$ 1.300.000	15/10/2021	\$ 7.800.000

Fuente: Construcción de los autores

g. Definición de indicadores de medición de desempeño del equipo y esquema de incentivos y recompensas.

Los indicadores de desempeño están fijados con el objetivo de cumplimiento de todas las actividades y nos permite identificar en el equipo del proyecto que tan eficientes, eficaces y que nivel de cumplimiento se tiene en los cronogramas establecidos para el desarrollo del proyecto, adicional nos permite fortalecer las falencias o debilidades que se tengan en el equipo.

Tabla 48- Plan para la liberación del personal

PLAN PARA LA LIBERACION DEL PERSONAL					
Rol o cargo	Fecha de inicio de proyecto	Fecha de terminación de proyecto	Interno/Externo	Fecha preaviso	A quien se informa
Director de Operaciones	1/01/2021		Interno	2/12/2021	NA
Director de Relaciones Públicas	1/01/2021	30/12/2021	Interno	2/12/2021	NA
Gerente del Proyecto	1/01/2021	30/12/2021	Interno	2/12/2021	NA
Analista de proceso	20/01/2021	30/12/2021	Externo	2/12/2021	NA
Secretaria	20/01/2021	30/12/2021	Externo	2/12/2021	NA
Diseñador grafico	15/06/2021	15/08/2021	Externo	1/08/2021	NA
Asesor Comercial	15/06/2021	30/12/2021	Interno	2/12/2021	NA

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 49- Indicadores de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA AGENCIA INTERNATIONAL STUDY & TRAVEL A4:I12								
N o	ACTIVIDADES	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR DE DESEMPEÑO	PROCES O	FORMUL A	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
1	CAPACITACIONES	CUMPLIMIENTO	Cumplimiento del plan de capacitación el 100%	Gestión recursos humanos	(No sesiones asistidas/No de sesiones planeadas) * 100%	100%	Mensual	Director de Operaciones (Carolina Sánchez)
2		EFICIENCIA	% Evaluación de la capacitación.	Gestión recursos humanos	(Preguntas evaluadas /preguntas correctas) *100%	100%	Mensual	Director de Operaciones (Carolina Sánchez)

3	PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DEL EQUIPO	EFICIENCIA	Desarrolla y organiza las actividades de manera lógica con la finalidad de cumplir el cronograma y contribuyendo con ideas innovadoras con el fin de dar cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto	Gestión recursos humanos	(Avance real /Avance estimado) *100	>=85%	Mensual	Director proyecto (Juan Ramirez)	del Pablo
4		CUMPLIMIENTO	Cumplimiento del cronograma del proyecto en cada una de sus fases	Gestión recursos humanos	No de actividades ejecutadas/ No de actividades planeadas *	>=80%	Mensual	Director proyecto (Juan Ramirez)	del Pablo
5		EFFECTIVIDAD	Las tareas asignadas al equipo del proyecto se desarrollan en el tiempo previsto	Gestión recursos humanos	(Tareas cumplidas / tareas incumplidas) *100%	>=80%	Mensual	Director proyecto (Juan Ramirez)	del Pablo
6		LIDERAZGO/ EFICACIA	Es buen líder transforma sus ideas en los objetivos del proyecto, motiva y lidera a su equipo manteniendo un buen clima organizacional	Gestión recursos humanos	% De evaluación.	>=95%		Equipo proyecto Patrocinador	del y
7	EVALUACION DE DESEMPEÑO	TRABAJO EN EQUIPO	Mantiene un clima organizacional, relaciones cordiales interactúan adecuadamente y se comparte información con la finalidad de optimizar el desempeño y la no rotación de personal.	Gestión recursos humanos	% Alcanzado evaluación compañeros trabajo	>=90%	Mensual	Director proyecto (Juan Ramirez)	del Pablo

Fuente: Construcción de los autores

Por medio del plan de reconocimiento y recompensa en el proyecto se busca retribuir desde punto económico y no económico a todos los integrantes del equipo en la consecución de mejores resultados y como motivación para aumentar la participación en todas las fases del proyecto.

Tabla 50 - Plan de reconocimiento y recompensa

PLAN DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA AGENCIA INTERNATIONAL STUDY & TRAVEL					
ROL	RECONOCIMIENTO/RECOMPENSA	DETALLE	FORMULA	HITO PROYECTO	EXCLUSIONES
Director del proyecto	Bono cumplimiento de cronograma	Bono otorgado por Lograr el cumplimiento con el desarrollo del proyecto según hito proyecto.	10% antes: 50% de su salario 11–20% antes: 75% de su salario más de 20%: 100% de su salario	Un bono en fase de diseño, otro bono en fase de construcción.	No se entrega si no se cumplen con el 100% de las actividades planificadas.
Director de Relaciones Públicas	Bono por cumplimiento de actividades	Bono otorgado por Lograr el cumplimiento del hito antes de la fecha del cronograma.	10% antes: 50% de su salario 11–20% antes: 75% de su salario más de 20%: 100% de su salario	Un bono en fase de diseño, otro bono en fase de construcción.	No se entrega si no se cumplen con el 100% de las actividades planificadas.
Diseñador grafico	Bono por estandarización de diseños	Se otorga por aceptación al 100% de los diseños iniciales por parte del cliente sin solicitud cambios.	Bono único de \$500,000	Entrega de diseños	No se otorga por cambios en diseño que hayan generado cambios de presupuesto superiores a 2% de inicial.

Todo el equipo del proyecto	Bono por cumplimiento de capacitaciones	Se otorga bono de incentivación para los funcionarios que obtengan calificación >95%	Bono único de \$300,000	Capacitaciones	No se otorga si no asiste al 100 % de las capacitaciones
------------------------------------	--	--	-------------------------	----------------	--

Fuente: Construcción de los autores

3.2.8. Plan de gestión de riesgos

a. Identificación de riesgos y determinación de umbral

Teniendo en cuenta el capítulo 11 de la guía PM-BOK se realiza la planificación de gestión de riesgos a través de la elaboración de matrices en Excel con el fin de identificar los riesgos y definir amenazas u oportunidades dentro de cada una de las fases del proyecto. La identificación de estos se realizará teniendo en cuenta antecedentes de la organización y el nicho de mercado en el cual se enfoca el proyecto, las fuentes de información serán el sponsor, la empresa y el equipo de proyecto.

A continuación, se discrimina como riesgos internos y externos las principales causas que podrían ocasionar problemas en la ruta crítica del proyecto.

Tabla 51 - Identificación de riesgos

IDENTIFICACION DE RIESGOS	
Internos	Solicitud de actividades adicionales no contemplados en el alcance
	El gerente de proyecto abandona su cargo
	Alta rotación de equipo del proyecto
	Discrepancia o conflicto entre los miembros del equipo
	Demoras en las entregas de información por parte de administrativos del proyecto
Externos	Diseño del material publicitario no cumpla con los objetivos y ocasione retrasos en el cronograma.
	Falta de experiencia y criterio por parte del diseñador gráfico.
	Incumplimiento por parte de los proveedores.
	Sobrecostos con los proveedores en la ejecución del proyecto puede generar gastos adicionales

Fuente: Construcción de los autores

La determinación del umbral se realiza con base al riesgo, la probabilidad de ocurrencia y el impacto en días, teniendo en cuenta la duración total del proyecto así:

Tabla 52- Matriz de probabilidad e impacto

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TIPO	EMV/EV
Rigidez con proveedores	65%	30 días	Amenaza	- 19 días
Entregas adelantadas	80%	15 días	Oportunidad	+ 12 días
Sin disponibilidad de recursos	65%	30 días	Amenaza	- 19 días
Buena emisión y recepción de información	50%	15 días	Amenaza	- 7 días
Sobrecostos con proveedores	65%	-\$ 2.450.000	Amenaza	-\$ 1.592.500
Descuento por proveedores	65%	\$ 455.000	Oportunidad	\$ 682.500
No seguir procedimientos estipulados	50%	18 días	Amenaza	- 9 días
Abandono de cargo Gerente	30%	36 días	Amenaza	- 11 días
Conflictos internos	30%	18 días	Amenaza	- 5 días
Actividades adicionales no planteadas	30%	18 días	Amenaza	- 5 días
Umbral de Costos				- 63 días
Umbral de presupuesto				-\$ 910.000

Fuente: Construcción de los autores

b. Risk Breakdown Structure -RiBS-



Figura 43- Risk Breakdown Structure Fuente

Fuente: Construcción de los autores

- b. Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor Económico esperado.

Análisis cualitativo: Se realizará la evaluación de cada uno de los riesgos identificados con el fin de estimar su rango a nivel cualitativo para el proyecto se usarán los rangos descritos a continuación, los que serán asignados a cada riesgo según juicio de expertos, este es uno de los multiplicadores para poder hallar el valor económico esperado.

Figura 44 - Criterio - probabilidad

PROBABILIDAD	CRITERIO	VALOR
Muy Baja	Poco probable que ocurra	1
Baja	Puede ocurrir en algún	2
Media	Probablemente se produzca	3
Alta	Probablemente se puede	4
Muy Alta	Muy probable que se	5

Fuente: Construcción de los autores

Análisis cuantitativo: Este análisis está relacionado con el tiempo y costo, este permite completar el cálculo del valor esperado asignando un porcentaje determinando el posible impacto de acuerdo con el juicio de expertos.

Figura 45 - Matriz de impacto (alcance, tiempo, costo y calidad)

Objetivo del Proyecto	Impacto Muy Bajo	Impacto Bajo	Impacto Moderado	Impacto Alto	Impacto Muy Alto
	2	4	6	8	10
TIEMPO	Atraso manejable en holguras.	Atraso del 5% en el cronograma.	Atraso del 10% en el cronograma.	Atraso del 20% en el cronograma.	Atraso mayor al 20% del cronograma.
ALCANCE	Requiere ajustes en algunas tareas.	Control de cambios en áreas secundarias.	Control de cambios en objetivos principales.	Detiene el proyecto o requiere de decisiones de alto nivel.	Cancela el proyecto o inutiliza el producto del proyecto.
COSTO	Sobrecosto manejable con ajustes menores.	Sobrecosto dentro de la reserva de contingencia.	Sobrecosto entre el 10% y 20%.	Sobrecosto entre el 20% y 30%.	Sobrecosto mayor al 30%.
CALIDAD	Degradación manejable.	Afectación en requisitos que requiere ajuste.	Requiere aprobación del patrocinador.	Requiere cambios mayores al proyecto.	El producto es inutilizable o el desempeño es

		Oportunidades				
Probabilidad	Muy Alta (80%)	8	6,4	4,8	3,2	1,6
	Alta (65%)	6,5	5,2	3,9	2,6	1,3
	Media (50%)	5	4	3	2	1
	Baja(30%)	3	2,4	1,8	1,2	0,6
	Muy Baja (10%)	1	0,8	0,6	0,4	0,2
		Muy Alto (8)	Alto (6)	Medio (6)	Bajo (4)	Muy Bajo (2)
		Impacto				

Oportunidades	Calificación	Rango	Respuesta Propuesta
	Máximo	Mayor o igual a 5	Planear acciones de prevención para asegurar o concretar la oportunidad.
	Muy Bueno	Entre 3 y 4.9	Planear acciones de prevención para compartir oportunidad con un tercero.
	Medio	Entre 1.1 y 2.9	Planear acciones de prevención para impulsar o potenciar condiciones que disparan la probabilidad o impacto de la oportunidad.
	Menor	Menor o igual a 1	Monitorear periódicamente para decidir si se aprovecha oportunidad.
Amenazas	Calificación	Rango	Respuesta Propuesta
	Severo	Mayor o igual a 5	Requiere acciones de prevención, plan de contingencia y plan de respaldo.
	Crítico	Entre 3 y 4.9	Requiere acciones de prevención y plan de contingencia.
	Medio	Entre 1.1 y 2.9	Requiere acciones de prevención
	Leve	Menor o igual a 1	Monitorear periódicamente por cambios.

		Amenazas				
Probabilidad	Muy Alta (80%)	1,6	3,2	4,8	6,4	8
	Alta (65%)	1,3	2,6	3,9	5,2	6,5
	Media (50%)	1	2	3	4	5
	Baja(30%)	0,6	1,2	1,8	2,4	3
	Muy Baja (10%)	0,2	0,4	0,6	0,8	1
		Muy Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (6)	Muy Alto (8)
Impacto						

Fuente: Construcción de los autores

En la matriz de riesgos se detalla todos los valores esperados de los riesgos, sin embargo, las fórmulas multiplicadora que se usó funciona así:

Importancia: Probabilidad * Impacto

Valor Monetario Esperado: Probabilidad * Impacto de costo.

c. matriz de riesgos

En la matriz de riesgos se encuentra la descripción de cada uno de los riesgos estimados para el proyecto por cada categoría, valor de probabilidad e impactos económicos, disparadores de cada riesgo así:

Tabla 53 - Matriz de riesgos

IDENTIFICACIÓN				
No	Descripción del Riesgo	Tipo	Categoría	Disparador/Indicador
1	Debido a no tener parámetros rígidos para la selección de proveedores puede ocurrir que el diseño del material publicitario no cumpla con los objetivos y ocasione retrasos en el cronograma.	Amenaza	De la organización	Realizar entregas de diseños incumpliendo los requerimientos
2	Al no tener una adecuada capacitación a los agentes sobre el producto puede ocurrir que los interesados reciban una información errónea y sin interés, lo cual generaría un impacto al alcance del proyecto.	Amenaza	De la organización	No recibir los resultados del alcance esperados
3	Si la información que se provee para hacer el estudio de viabilidad no es verídica, pueden existir fallas en los resultados y así afectar el alcance del proyecto.	Amenaza	Externos	Entrega de informes de poca credibilidad

4	Si los proveedores realizan entregas adelantadas de acuerdo con el cronograma, pueden generar un ahorro de tiempo y así afectar un impacto positivo en el cronograma.	Oportunidad	Gerencia de proyectos	Aumento de interesados en los diferentes canales de atención
5	Debido a no poder contar con la disponibilidad de recursos estipulados en el acta de constitución, puede generar retrasos con los proveedores y así afectar con gran impacto el cronograma.	Amenaza	De la organización	Notificaciones de atrasos en los pagos por parte de los proveedores
6	Debido a la falta de experiencia y criterio por parte del diseñador gráfico se puede seleccionar de manera errónea el contenido y podría generar una mala imagen de la compañía y afectar la calidad del proyecto.	Amenaza	Externos	Generar impacto negativo en los entregables a los directivos/patrocinador
7	Debido a que el estudio de mercado no es dirigido al cliente objetivo, puede ocurrir que los resultados generen diferencias y desconocimiento del producto generando un impacto en el alcance.	Amenaza	Gerencia de proyectos	No generar ningún tipo de interés en el mercado objetivo
8	Si no se cuenta con una recepción y emisión adecuada de información, puede existir errores de ejecución y afectar el cronograma pactado.	Amenaza	Gerencia de proyectos	Encontrar información errónea en la planeación y ejecución del proyecto.
9	Si se presentan sobrecostos con los proveedores en la ejecución del proyecto puede generar gastos adicionales lo cual generaría un impacto en el presupuesto inicial.	Amenaza	Externos	Las contrapropuestas generadas por el proveedor pueden ser más altas comparadas con las iniciales.
10	Si en la negociación con proveedores se puede obtener descuento en la prestación del servicio, permitiría reducir el presupuesto y contar con una	Oportunidad	Externos	La negociación pactada en el contrato.

reserva adicional para otro tipo de riesgos.

11	Al no seguir los procedimientos estipulados en la ejecución por parte del equipo del proyecto, puede ocurrir que existan contratiempos y afecte el cronograma.	Amenaza	Gerencia de proyectos	Encontrar una falla en el seguimiento del cronograma.
12	Si el gerente de proyecto abandona su cargo, el tiempo de entrega se vería afectado durante la búsqueda del nuevo recurso generando un impacto negativo en el cronograma.	Amenaza	Gerencia de proyectos	El retraso de las tareas e informes acorde al cronograma.
13	Si los empleados ocultan información o no la transmiten de manera correcta para el desarrollo del proyecto puede ocurrir que se realice una mala planificación y ejecución de esos datos afectando la calidad del proyecto.	Amenaza	Gerencia de proyectos	No presentar las herramientas e información que se requiere-
14	Si se presenta discrepancia o conflicto entre los miembros del equipo afectaría el desarrollo de las actividades estipuladas en el proyecto generando impacto en el cronograma.	Amenaza	Gerencia de proyectos	El atraso en las actividades propuestas en el proyecto.
15	Solicitud de actividades adicionales no contemplados en el alcance y cronograma del proyecto afectando los tiempos de entrega e impactando el cronograma	Amenaza	Gerencia de proyectos	Identificación de nuevos entregables o consultas informales

Tabla 54 - Análisis cualitativo de riesgos

ANÁLISIS CUALITATIVO						
No	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Grado	Base para análisis de impacto
1	Debido a no tener parámetros rígidos para la selección de proveedores puede ocurrir que el diseño del material publicitario no cumpla con los objetivos y ocasione retrasos en el cronograma.	0,65	6	3,9	Crítico	Las entregas parciales a los patrocinadores y/o directivos se verían retrasadas de acuerdo con el cronograma un 10%
2	Al no tener una adecuada capacitación a los agentes sobre el producto puede ocurrir que los interesados reciban una información errónea y sin interés, lo cual generaría un impacto al alcance del proyecto.	0,5	4	2	Medio	El público esperado podría verse desinteresado sobre el producto y no se cumplirían las expectativas del proyecto. Se debe hacer un control de cambios en áreas secundarias.
3	Si la información que se provee para hacer el estudio de viabilidad no es verídica, pueden existir fallas en los resultados y así afectar el alcance del proyecto.	0,65	8	5,2	Severo	Obtener información errónea sobre los resultados del estudio, podría encaminar el proyecto hacia un destino totalmente diferente a la planeación del proyecto.
4	Si los proveedores realizan entregas adelantadas de acuerdo con el cronograma, pueden generar un ahorro de tiempo y así afectar un impacto positivo en el cronograma.	0,8	2	1,6	Medio	El equipo de trabajo puede generar los entregables en un tiempo menor al esperado y así prevenir la tensión en el ambiente laboral. Se ahorraría hasta el 5% de tiempo respecto a la duración del proyecto.
5	Debido a no poder contar con la disponibilidad de recursos estipulados en el acta de constitución, puede generar retrasos con los proveedores y así afectar con gran impacto el cronograma.	0,65	6	3,9	Crítico	Generar un retraso con los proveedores y afectar los tiempos estipulados un 10%.

6	Debido a la falta de experiencia y criterio por parte del diseñador gráfico se puede seleccionar de manera errónea el contenido y podría generar una mala imagen de la compañía y afectar la calidad del proyecto.	0,5	6	3	Crítico	Los directivos rechazan la propuesta y exigen un nuevo diseño y esto deberá ser aprobado por el patrocinador.
7	Debido a que el estudio de mercado no es dirigido al cliente objetivo, puede ocurrir que los resultados generen diferencias y desconocimiento del producto generando un impacto en el alcance.	0,3	8	2,4	Medio	El mercado atraído por el estudio sería diferente al pactado en los objetivos y se debe detener el proyecto requiriendo decisiones de alto nivel.
8	Si no se cuenta con una recepción y emisión adecuada de información, puede existir errores de ejecución y afectar el cronograma pactado.	0,5	4	2	Medio	Existe un atraso del 5% con base al cronograma.
9	Si se presentan sobrecostos con los proveedores en la ejecución del proyecto puede generar gastos adicionales lo cual generaría un impacto en el presupuesto inicial.	0,65	2	1,3	Medio	Generar un sobrecosto dentro de la reserva de contingencia.
10	Si en la negociación con proveedores se puede obtener descuento en la prestación del servicio, permitiría reducir el presupuesto y contar con una reserva adicional para otro tipo de riesgos.	0,65	2	1,3	Medio	Ayudaría a reducir el presupuesto para esa actividad entre un 5%-10%.
11	Al no seguir los procedimientos estipulados en la ejecución por parte del equipo del proyecto, puede ocurrir que existan contratiempos y afecte el cronograma.	0,5	4	2	Medio	La ejecución de los procedimientos se vería atrasada en un 5%.

Implementación área de Marketing agencia International Study & Travel 180

12	Si el gerente de proyecto abandona su cargo, el tiempo de entrega se vería afectado durante la búsqueda del nuevo recurso generando un impacto negativo en el cronograma.	0,3	6	1,8	Medio	Generaría la detención del proyecto para tomar decisiones de alto nivel y así encontrar este nuevo recurso.
13	Si los empleados ocultan información o no la transmiten de manera correcta para el desarrollo del proyecto puede ocurrir que se realice una mala planificación y ejecución de esos datos afectando la calidad del proyecto.	0,3	4	1,2	Medio	Se generan un control de cambios en las áreas secundarias
14	Si se presenta discrepancia o conflicto entre los miembros del equipo afectaría el desarrollo de las actividades estipuladas en el proyecto generando impacto en el cronograma.	0,3	4	1,2	Medio	La ejecución de los procedimientos se vería atrasada en un 5%.
15	Solicitud de actividades adicionales no contemplados en el alcance y cronograma del proyecto afectando los tiempos de entrega e impactando el cronograma	0,3	4	1,2	Medio	Generaría reprocesos y atención a nuevos requerimientos lo cual atrasaría en un 5% en las actividades programadas

ANÁLISIS CUANTITATIVO						
No	Descripción del Riesgo	Impacto en costo	Impacto en tiempo	Valor monetario esperado (costo)	valor monetario esperado (tiempo)	Base de estimación
1	Debido a no tener parámetros rígidos para la selección de proveedores puede ocurrir que el diseño del material publicitario no cumpla con los objetivos y ocasione retrasos en el cronograma.	NA	30 días	NA	19 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.
2	Al no tener una adecuada capacitación a los agentes sobre el producto puede ocurrir que los interesados reciban una información errónea y sin interés, lo cual generaría un impacto al alcance del proyecto.	NA	NA	NA	NA	
3	Si la información que se provee para hacer el estudio de viabilidad no es verídica, pueden existir fallas en los resultados y así afectar el alcance del proyecto.	NA	NA	NA	NA	
4	Si los proveedores realizan entregas adelantadas de acuerdo con el cronograma, pueden generar un ahorro de tiempo y así afectar un impacto positivo en el cronograma.	NA	15 días	NA	12 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.
5	Debido a no poder contar con la disponibilidad de recursos estipulados en el acta de constitución, puede generar retrasos con los proveedores y así afectar con gran impacto el cronograma.	NA	30 días	NA	19 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.

6	Debido a la falta de experiencia y criterio por parte del diseñador gráfico se puede seleccionar de manera errónea el contenido y podría generar una mala imagen de la compañía y afectar la calidad del proyecto.	NA	NA	NA	NA	
7	Debido a que el estudio de mercado no es dirigido al cliente objetivo, puede ocurrir que los resultados generen diferencias y desconocimiento del producto generando un impacto en el alcance.	NA	NA	NA	NA	
8	Si no se cuenta con una recepción y emisión adecuada de información, puede existir errores de ejecución y afectar el cronograma pactado.	NA	15 días	NA	7,5 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.
9	Si se presentan sobrecostos con los proveedores en la ejecución del proyecto puede generar gastos adicionales lo cual generaría un impacto en el presupuesto inicial.	2.450.000	NA	1.592.500	NA	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el sobrecosto que implicaría al presupuesto del proyecto que este riesgo se materialice.
10	Si en la negociación con proveedores se puede obtener descuento en la prestación del servicio, permitiría reducir el presupuesto y contar con una reserva adicional para otro tipo de riesgos.	1.050.000	NA	682.500	NA	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el sobrecosto que implicaría al presupuesto del proyecto que este riesgo se materialice.
11	Al no seguir los procedimientos estipulados en la ejecución por parte del equipo del proyecto, puede ocurrir que existan contratiempos y afecte el cronograma.	NA	18 días	NA	9 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.

12	Si el gerente de proyecto abandona su cargo, el tiempo de entrega se vería afectado durante la búsqueda del nuevo recurso generando un impacto negativo en el cronograma.	NA	36 días	NA	11 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.
13	Si los empleados ocultan información o no la transmiten de manera correcta para el desarrollo del proyecto puede ocurrir que se realice una mala planificación y ejecución de esos datos afectando la calidad del proyecto.	NA	NA	NA	NA	
14	Si se presenta discrepancia o conflicto entre los miembros del equipo afectaría el desarrollo de las actividades estipuladas en el proyecto generando impacto en el cronograma.	NA	18 días	NA	5 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.
15	Solicitud de actividades adicionales no contemplados en el alcance y cronograma del proyecto afectando los tiempos de entrega e impactando el cronograma	NA	18 días	NA	5 días	La base del impacto en el análisis cuantitativo se basa en el retraso que implicaría al cronograma del proyecto que este riesgo se materialice.

Fuente: Construcción de los autores

Plan de respuesta a riesgo.

Como se establece en la tabla anterior los riesgos se clasificaron de acuerdo con su importancia, en el plan de respuesta primero se plantea la estrategia a implementar bien sea mitigar, evitar, transferir y compartir, las opciones que más se adaptaron al proyecto fue evitar y mitigar teniendo en cuenta el cronograma y aquellas actividades de seguimiento con el fin de determinar alertas tempranas que permitan identificar los riesgos y no dejar que se materialicen.

Tabla 55 - Plan de respuesta a riesgos

PLAN DE RESPUESTA				
No	Estrategia de Respuesta	¿En qué consiste la estrategia de respuesta? - Plan de prevención, antes de que se materialice el riesgo	Plan de Contingencia si se materializa riesgo	Responsable Dueño del riesgo
1	Mitigar	Tener mínimo 3 cotizaciones de diferentes proveedores con contratos previos, con información detallada y todos los requerimientos exigidos por el gerente del proyecto, posterior a esto, la elección debe ser aprobado por el mismo.	Crear una negociación extraordinaria con uno de los proveedores alternos que hicieron su cotización respecto a nuestros requerimientos.	Gerente del Proyecto
2	Evitar	Crear un sistema interactivo para la enseñanza y capacitación de los diferentes programas académicos ofrecidos y evaluar el conocimiento antes de llegar al interesado.		Directora de Relaciones Públicas
3	Escalar	Hacer una investigación de la procedencia de los datos y hacer un análisis sobre la veracidad del estudio junto con la supervisión de la directora de operaciones.	Junto con la ayuda de la directora de operaciones y sus asesores, crear un nuevo estudio, el cual junto con el gerente del proyecto tenga una supervisión frecuente y se garantice su veracidad.	Administrador de Empresas

4	Mejorar	Crear una red de incentivos y motivar al equipo de trabajo para que conozcan la importancia de realizar entregas tempranas.		Gerente del Proyecto
5	Evitar	Crear un plan de pagos a los proveedores y otras partes, donde se cuente con un presupuesto disponible en el momento y gestionar con la alta dirección el monto total del proyecto.	Gestionar directamente con el patrocinador el desembolso del presupuesto total del proyecto, exponiendo los riesgos del proyecto por esta situación.	Gerente del Proyecto
6	Mitigar	Exigir una inspección por parte del diseñador ante el director de proyecto y la directora de relaciones públicas para llegar a un acuerdo de diseño a presentar	Realizar un cambio de proveedor y llegar a un acuerdo de negociación y pronta entrega para reducir el impacto del cronograma.	Administrador de Empresas
7	Evitar	Realizar una inspección continua al equipo encargado de realizar el estudio de mercado, esto con el fin de monitorear la información hallada y poder obtener los resultados verídicos.	Realizar un estudio detallado en compañía de la directora de operaciones y sus asesores comerciales para obtener unos resultados acordes al objetivo del proyecto.	Equipo de Proyecto
8	Evitar	Corroborar por medio de notificaciones certificadas que el mensaje y la información difundida fue recibida y comprendida correctamente.		Equipo de Proyecto
9	Transferir	Por medio de una póliza de seguro mitigar este tipo de situaciones y hacer cargo a una aseguradora del incumplimiento del proveedor.		Administrador de Empresas
10	Compartir	Incrementar la lista de posibles proveedores y crear buenas relaciones para incrementar los descuentos y compartirlos en las diferentes fases del proyecto.		Administrador de Empresas
11	Evitar	Realizar inspecciones constantes para controlar las actividades del cronograma y evitar los retrasos.		Equipo de Trabajo

12	Evitar	Generar un ambiente de trabajo adecuado y brindar ayuda de diferentes maneras para reducir el riesgo de perder el líder del proyecto.	Se debe dar un alto al proyecto hasta nueva orden de los altos directivos y crear un talent hunting y conseguir un nuevo líder lo antes posible.	Patrocinador
13	Evitar	Crear un organismo de control para todo tipo de información que sea emitida o transferida por algún departamento con un fin.		Secretaria
14	Mitigar	Realizar dinámicas en el equipo para fortalecer el trabajo en equipo y compañerismo.		Equipo de Trabajo
15	Mitigar	Establecer acciones de respuesta para que los adicionales no afecten el cronograma y validarlas con el fin de la mejora del proyecto		Equipo de Trabajo

Fuente: Construcción de los autores

Monitoreo de riesgos

Para monitorear y controlar los riesgos en nuestro proyecto de tiene contempladas las siguientes herramientas para rastrear el riesgo total.

- Reevaluar los nuevos riesgos
- Recalcular la probabilidad y el impacto
- Análisis de las reservas
- Reuniones sobre el estado del proyecto
- Actualización del nuevo estado de los riesgos

3.2.9. Plan de gestión de adquisiciones

El Plan de Gestión de las Adquisiciones describe cómo serán gestionados los procesos de adquisición del proyecto así:

a. Definición y criterios de valoración de proveedores

El plan de gestión de adquisiciones para el proyecto a desarrollar en la agencia International Study & Travel, seguirá los lineamientos y políticas planteados en la agencia, con el fin de administrar los recursos de manera adecuada y concisa.

El desarrollo de compra partirá desde un análisis hecho por el gerente del proyecto, donde toman de base el cronograma y el plan de costos y tiempos, una vez concluido este paso, se realizarán las solicitudes de compra y serán evaluadas las diferentes propuestas entregadas por los oferentes, asimismo serán aprobadas siempre y cuando estas no superen el monto de \$5.000.000 COP; para aquellas solicitudes que no cumplan con este requisito, la revisión y previa autorización por parte del sponsor será el pilar para la decisión final.

Una vez aprobada la adquisición, el departamento de compras realizará un estudio de mercado, donde tendrá que evaluar mínimo 3 proveedores y con base en un juicio de expertos sea elegida la mejor oferta, el objetivo será garantizar la correcta selección y evaluación de proveedores.

Por esta razón, el gerente del proyecto será la persona encargada de analizar las necesidades requeridas y por ende deberá validar y documentar cada una de las adquisiciones. Se evaluarán las ofertas de los proveedores y por medio de un juicio de expertos, la propuesta que cumpla con los criterios de decisión será elegida.

Al ser aprobada la compra o contratación de servicios, se deberá entregar toda la documentación (órdenes de compra, contratos, anexos, etc.) al ente encargado de procedimientos legales y posteriormente al líder técnico para su aprobación y autorización de pago.

b. Selección y tipificación de contratos

En el PMBOK versión 6 la tipificación de contratos se clasifica de la siguiente manera:

- Contratos de precio fijo
- Contratos de Precio Fijo Cerrado (FFP)
- Contratos de Precio Fijo más Honorarios con Incentivos (FPIF)
- Contratos de Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio (FP-EPA)
- Contratos de costos reembolsables
- Contrato de Costo Más Honorarios Fijos (CPFF).
- Contrato de Costo Más Honorarios con Incentivos (CPIF).
- Contrato de Costo Más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos (CPAF).
- Contrato por Tiempo y Materiales (T&M).

Para este caso, los tipos de contrato que se utilizaran son:

- Contratos de precio fijo

Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para un producto, servicio o resultado definido que se va a suministrar; Dentro de esta tipología estarían las órdenes de compra. Los contratos de precio fijo también pueden incluir incentivos económicos para quienes alcancen o superen determinados objetivos del proyecto, tales como entregas anticipadas programadas, el desempeño o cualquier concepto que pueda ser cuantificado.

- Contrato por Tiempo y Materiales (T&M).

Este tipo de contrato se utilizan para el aumento de personal, la contratación de expertos y cualquier tipo de apoyo externo cuando no es posible establecer con rapidez un enunciado preciso

del trabajo. Estos tipos de contratos es la combinación del componente fijo y componente variable y pueden estar sujetos a un aumento de costos para el comprador.

c. Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos

Para el proyecto se usarán contratos de precio fijo o contratos por tiempo y materiales, el tiempo de duración será de acuerdo con los paquetes de trabajo que se estén ejecutando, la idea es usar todos los recursos al máximo y ejecutar en el menor tiempo ya que es un proyecto de corta duración, el control de las adquisiciones se realizará en reuniones semanales con el área de compras, y se medirá de acuerdo con los hitos planteados en el plan de trabajo.

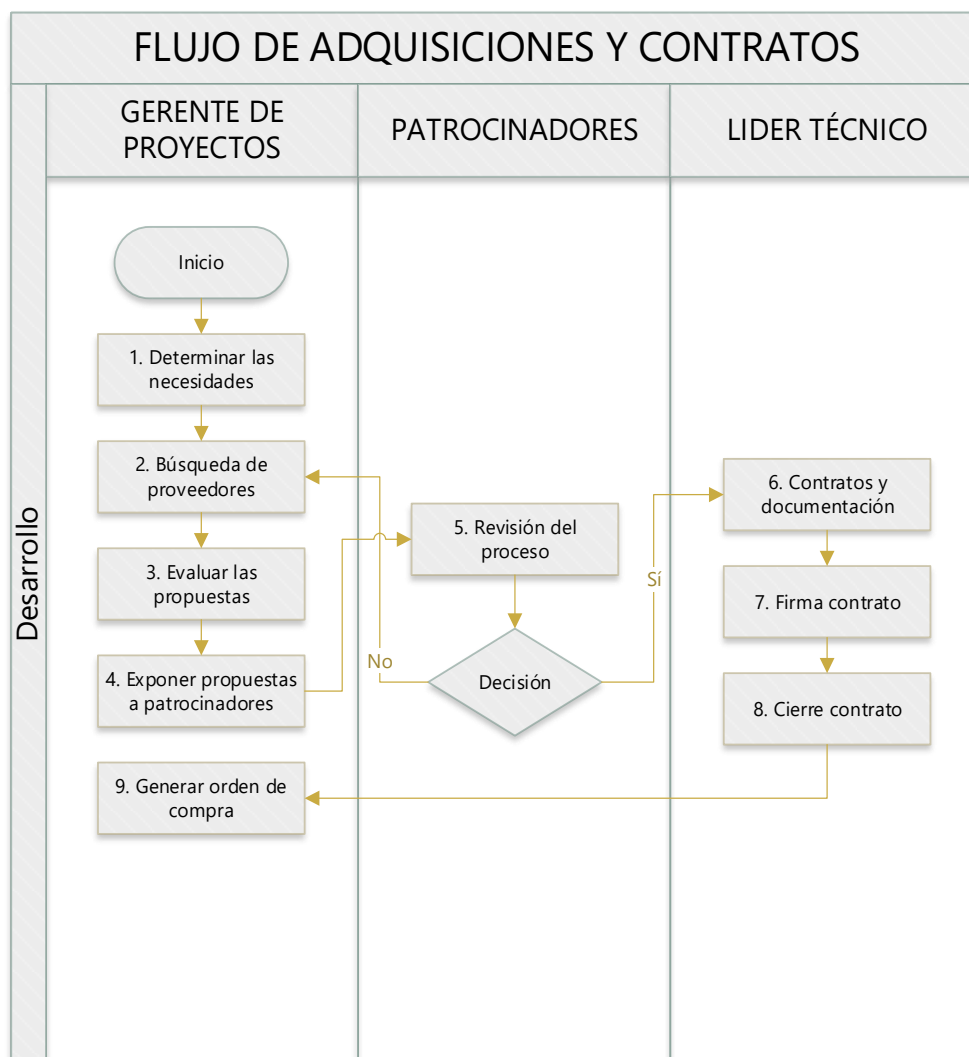
Tabla 56 - Criterios de contratación y adquisición.

ID	NOMBRE	DESCRIPCION	ESCALA CALIFICACION	PONDERACION
I	Experiencia	Se requiere asegurar que el proveedor que posee el conocimiento sobre los productos o servicios a proveer.	Bueno Regular Malo	50%
II	Calidad	Contar con productos que tengan capacidad de excelencia exigida por el producto o servicio.	Bueno Regular Malo	60%
III	Costo	Obtener insumos a un precio competitivo	Bueno Regular Malo	35%
IV	Tiempos	Capacidad de respuesta de cumplimiento según cronograma planteado	Bueno Regular Malo	70%
V	Solvencia financiera	Capacidad financiera para el cumplimiento de las cláusulas estipuladas.	Bueno Regular Malo	40%

Fuente: Construcción de los autores

Para el proceso de contratación la agencia tiene un proceso para la adquisición de bienes físicos y otro para la contratación de capital humano, a continuación, el flujo grama del proceso

Figura 46 - Flujo de adquisiciones y contratos



Fuente: Construcción de los autores

d. Cronograma de compras con la asignación de responsable.

Para llevar a cabo el cronograma de compras se cumplirá mediante la siguiente tabla donde describe la contratación de cada requerimiento del proyecto y su responsable.

Figura 47 - Cronograma de compras

DEFINICIÓN DE ADQUISICIONES								
Co d	Sow	Justificación	Tipo de Contract o	Document ación	Presupuesto	Responsabl e	% Partici pación	Fecha de adquisició n
A1	3 computadore s	Puestos de trabajo para el desarrollo de la actividad y el manejo de las herramientas digitales.	Precio fijo	RFQ	\$ 6.000.000	GP-Sponsor	17.14%	1/01/2021
A2	Adecuación de oficina	Se realiza la adecuación del sitio de trabajo	Tiempo y materiales	RFQ	\$ 2.000.000	GP	5.71%	1/01/2021
A3	Hosting	Alojamiento de información de la página web.	Tiempo y materiales	RFQ	\$ 350.000	GP	1.00%	1/01/2021
A4	Certificación SSL	Certificará la autenticidad de la página y seguridad de la información.	Tiempo y materiales	RFQ	\$ 1.148.616	GP	3.28%	1/01/2021
A5	Publicidad impresa	Impresión de brochures, folletos y elementos publicitarios.	Precio fijo	RFQ	\$ 1.680.000	Equipo de trabajo	0.71%	1/01/2021
TOTAL, ADQUISICIONES					\$ 11.178.616			
% DE PARTICIPACION								27.85%
VALOR							Total \$11.178.616	

Fuente: Construcción de los autores

4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. El desarrollo de este proyecto permitirá para la agencia International Study & Travel el desarrollo de una imagen corporativa renovada la cual brindará a la compañía un alto reconocimiento a nivel comercial.
2. El proyecto permitirá la renovación de los servicios ofrecidos por la agencia implementando la difusión por medios electrónicos, material publicitario, estrategias de comunicación interna y externa y bases de datos.
3. Al realizar la creación del área de marketing dara solución a la problemática planteada en un inicio y así alcanzar el supuesto estipulado en el estudio financiero.
4. El desarrollo del proyecto se considera viable y rentable para la agencia ya que la TIR tiene un resultado de 12.4%, mostrando certeza en la viabilidad del proyecto y así poder cumplir con los objetivos considerados.
5. Las estrategias planteadas en el desarrollo del proyecto de la creación del área de marketing para la agencia se consideran un paso fundamental con el fin de no descartar la idea de la apertura de una segunda oficina en la ciudad de Bogotá, con el fin de captar la atención de posibles clientes en diferentes sectores de la capital.
6. El desarrollo del proyecto nos permite ofrecer una nueva versión de la agencia International Study & Travel a los estudiantes que se encuentren interesados en tomar los servicios ofrecidos por la agencia.

Recomendaciones

- Desarrollar el proyecto en el menor tiempo que sea posible respetando el cronograma con el fin de ofrecer los servicios de la agencia evitando tener que realizar nuevos estudios que con lleven a estancar el proyecto.
- Dada la cultura que tiene la agencia se deben afianzar sus procesos internos con el fin de incorporar el proyecto de manera ágil y que se puedan abordar aquellos procesos que tengan que ver con la calidad del servicio a fin de obtener satisfacción por parte de los estudiantes que quieran contar con los servicios de intercambio.
- Se recomienda profundizar en el sentido de apropiación de la agencia a fin de proyectar seguridad al momento de ofrecer los servicios para obtener el prestigio y reconocimiento que se buscan al ejecutar el proyecto e impulse al crecimiento de la agencia.
- Para la continuidad del proyecto una vez termine se requiere que la agencia contrate al personal calificado para que continúe con el desarrollo del área de marketing que aportara muchos beneficios económicos y sociales.

Referencias

BBC NEWS. (Noviembre de 2014). *Los idiomas que impulsan el trabajo*. Obtenido de http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/3966413.stm

DANE. (2018). *DANE CENSO NACIONAL*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:
<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

Education First. (s.f.). *ventajas del Bilinguismo*. Obtenido de <https://www.ef.com.co/blog/language/las-ventajas-del-bilinguismo/>

EF. (NOVIEMBRE de 2019). <https://www.ef.com.co>. Obtenido de <https://www.ef.com.co/epi/>

El nuevo siglo, P. a. (2020). <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-poder-adquisitivo-de-los-colombianos-ha-crecido-casi-5-en-un-ano>.

El Tiempo. (04 de 2018). *Destinos para viajar*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/los-cinco-mejores-destinos-para-viajar-a-estudiar-ingles-por-costos-y-otros-factores-466742>

El Tiempo. (abril de 2019). Obtenido de <https://www.eltiempo.com>:
<https://www.eltiempo.com/vida/educacion/cifra-de-colombianos-que-se-han-ido-a-estudiar-al-exterior-desde-2012-349282>

EL TIEMPO. (2019). Obtenido de <https://www.eltiempo.com>:
<https://www.eltiempo.com/vida/educacion/cifra-de-colombianos-que-se-han-ido-a-estudiar-al-exterior-desde-2012-349282>

GlobalWebIndex, E. c. (OCTUBRE de 2019). *Editor coobits - Top ten*. Obtenido de

<https://coobis.com/es/cooblog/top-ten-paises-de-latinoamerica-que-pasan-mas-tiempo-en-redes-sociales/>

Kotler, P. y. (2013). *Google libros*. Obtenido de Fundamentos de Marketing:

https://books.google.es/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Ministerio de Educacion. (2018). *hecaa.mineducacion*. Obtenido de hecaa.mineducacion.gov.co:

<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf>

Ministerio de educacion. (julio de 2019). Obtenido de <https://ole.mineducacion.gov.co>:

https://ole.mineducacion.gov.co/1769/articles-387151_recurso_1.pdf

Ministerio de Educación. (2019). Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/>:

https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-57272.html?_noredirect=1

Observatorio de innovacion educativa. (Julio de 2020). *Observatorio de innovacion*. Obtenido de

web site: <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/intercambios-educativos-pospandemia>

PMI. (2018). *Pmbok*.

Revista Cerebral Cortex. (2019). *Psicologia y mente*. Obtenido de

<https://psicologiyamente.com/psicologia/bilinguismo-inteligencia-personalidad-creatividad>

Revista Cientifica. (agosto de 2017). *Dominio de las ciencias*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es>

Revista espacios. (Diciembre de 2014). *Importancia del marketing*. Obtenido de

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n18/18391831.html>

Revista Espacios. (Diciembre de 2014). *Revista Espacios*. Obtenido de Importancia del

Marketing Web site: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n18/18391831.html>

REVISTA KIENYKE. (NOVIEMBRE de 2019). Obtenido de <https://www.kienyke.com>:

<https://www.kienyke.com/emprendimiento-y-economia/el-pais-ahora-se-encuentra-en-el-puesto-68-del-ranking>

REVISTA PORTAFOLIO. (FEBRERO de 2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co>:

<https://www.portafolio.co/tendencias/este-25-de-febrero-eduexpo-la-feria-de-estudios-mas-grande-del-pais-inicia-su-gira-en-colombia-514294>

Revista Potafolio. (2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co>:

<https://www.portafolio.co/tendencias/este-25-de-febrero-eduexpo-la-feria-de-estudios-mas-grande-del-pais-inicia-su-gira-en-colombia-514294>

Revista Semana. (Junio de 2020). *Es rentable saber otro idioma?* Obtenido de

<https://www.semana.com/educacion/articulo/es-rentable-saber-otro-idioma-en-colombia/475153>

SciELO (biblioteca electrónica). (2015). *ventajas y desventajas del bilinguismo*. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-338X2012000200005&lng=en&tlng=en

The Language Gallery. (s.f.). Obtenido de <https://www.thelanguagegallery.com>:

<https://www.thelanguagegallery.com/>

vanguardia, L. (11 de 2019). *Periodico la vanguarcia*. Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/>