



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

---

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

## **TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA EN PUBLICIDAD**

*Project Management Creativo en Agencias Publicitarias*



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Alumna:** Mariana López La Rosa

**Director de la carrera:** Daniel Gutiérrez

**Tutora:** Romina Siniawski

**Fecha:** 13 de Julio de 2018

**Contacto:** marianallr@gmail.com

# Índice

**Introducción** **¡Error! Marcador no definido.**

## **Capítulo 1: ¿Qué es el Project Management?**

1.1	Definición de Proyecto. ....	4
1.2	Definición de Project Management. ....	6
1.3	Gerencia de Proyecto versus Gerencia de Operaciones. ....	7
1.4	Evolución de la disciplina y sus metodologías. ....	8
1.5	El rol del project manager. ....	13
1.6	Las partes interesadas o stakeholders. ....	15

## **Capítulo 2: Contexto tecnológico y social.**

2.1	El impacto de la tecnología en el consumo. ....	17
2.2	La economía digital. ....	19
2.3	La transformación digital de las empresas. ....	222
2.3.1	El cambio en el rol del departamento de sistemas/tecnología. ....	25
2.3.2	El cambio en la forma de comunicar. ....	266
2.3.3	Marketing y el nuevo customer journey. ....	28

## **Capítulo 3: La transformación digital de las agencias.**

3.1	La evolución de la estructura de las agencias publicitarias. ....	30
3.2	Las necesidades de los anunciantes en el contexto de la transformación digital. ....	322
3.3	La nueva propuesta de valor de las agencias. ....	35

## **Capítulo 4: ¿Por qué las agencias necesitan project managers?**

4.1	La aparición del project management como rol o departamento dentro de las agencias. ....	40
4.2	Las responsabilidades del project manager en la agencia publicitaria. ....	42
4.3	Los beneficios para las agencias. ....	46
4.4	Project managers vs traffic managers, account managers y producers. ....	8

**¡Error! Marcador no definido.**

## **Capítulo 5: Project management creativo.**

5.1	Los desafíos de la gestión de la creatividad. ....	544
5.1.1	Gestionar lo incuantificable: la organización y los procesos como amenaza a la performance creativa. ....	555
5.1.2	La forma de pensar y trabajar de los creativos. ....	577
5.2	Habilidades necesarias para la gestión exitosa de proyectos creativos. ....	600

**Conclusiones** **68**

**Bibliografía** **700**

## Introducción

La masivización de internet en el mundo nos ha llevado a una nueva etapa de la era digital. Las empresas han tenido que trasladar sus operaciones *offline* al ámbito *online* para mantenerse competitivas.

En esta nueva etapa de la economía digital, las necesidades de los anunciantes mutan, y de la misma forma las agencias publicitarias deben mantenerse a la vanguardia de la innovación. Pero en la actualidad, ya no es suficiente tener un buen concepto creativo: hoy la innovación es sinónimo de tecnología y eficiencia. Es por esta razón que las agencias han tenido que tecnificarse, y poner a creativos y a especialistas a trabajar juntos para servir mejor las necesidades de los anunciantes, que han dejado de ser analógicos para ser digitales.

Estas nuevas estructuras requieren la incorporación de nuevos roles para la organización del trabajo, entre los que se encuentra el *Project Manager* (PM), importado del mundo de la ingeniería, y encargado de la planificación y ejecución de proyectos interdisciplinarios.

Sin embargo el *project management* “de manual”, ¿es adecuado para los proyectos creativos, donde la predictibilidad y la precisión es virtualmente imposible, e inclusive evitada? ¿Cómo pueden entonces los *project managers* adaptarse a esta industria, encontrando el balance entre lo técnico, lo creativo y lo artístico? ¿Existe una raza particular de *project managers* para las agencias publicitarias?

En este trabajo intentaremos responder a estas preguntas, entendiendo el origen y desarrollo de la disciplina en las industrias creativas.

# Capítulo 1: ¿Qué es el Project Management?

## 1.1 Definición de Proyecto

Existen numerosas definiciones para el término proyecto. Sin embargo en este trabajo traduciremos la validada por el **Project Management Institute** (PMI), que es la organización sin fines de lucro más extendida y reconocida en el mundo sobre esta disciplina. Según su principal publicación, el PMBOK (siglas para *Project Management Body of Knowledge*), **un proyecto es una iniciativa temporal para crear un producto, servicio o resultado único**. Su naturaleza temporal indica que posee necesariamente un comienzo y un fin. El fin es marcado por aquel momento en que los objetivos han sido alcanzados o cuando el proyecto se termina, ya sea porque sus objetivos no pueden ser logrados o porque no existe más la necesidad de llevarlo a cabo. De todas formas “temporal” no implica necesariamente que tenga un corto tiempo de duración, ni que su producto o resultado sea asimismo temporal. Por ejemplo un proyecto podría implicar la construcción de un edificio público que esté en pie durante siglos. Los proyectos también pueden generar un impacto social, económico y/o ambiental que perduren más allá de la duración de los proyectos mismos (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 2008). En el ámbito publicitario pueden considerarse proyectos tanto la iniciativa de una promoción que dure unos pocos días, como el desarrollo de un producto que pueda llevar años, y que luego se utilice por décadas.

Cada proyecto crea un producto, resultado o servicio único. Aunque haya elementos repetitivos entre diferentes proyectos, estos no cambian el hecho de que lo que se produce sea diferente y único cada vez. Más adelante profundizaremos en este punto para diferenciar entre las tareas de una gerencia de proyecto versus una de producción u operaciones.

El término proyecto es independiente de la cantidad de personas involucradas. Puede afectar desde una sola persona hasta varios niveles de una organización. (*PMBOK Guide*, 2008)

Según Parodi (2001) un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar las metas específicas dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente, y un lapso de tiempo previamente definido.

Un proyecto puede crear:

- Un producto que puede ser componente de otro, o un producto final en sí mismo.
- La habilidad para desarrollar un servicio (desde crear un equipo de gente para producir un nuevo servicio hasta la implementación de cambios estructurales en una organización y su forma de trabajar)
- Un resultado como consecuencia lógica o un documento (por ejemplo un proyecto de investigación de mercados o de testeo de producto). (*PMBOK Guide*, 2008)

Los proyectos normalmente se utilizan como medio para alcanzar el plan estratégico de una organización. Los proyectos típicamente se inician como resultado de las siguientes situaciones:

- **Demanda de mercado** (por ejemplo cuando los usuarios comienzan a elegir un determinado tipo de producto porque es beneficioso para ellos o el medio ambiente.)
- **Necesidad/oportunidad de negocio** (por ejemplo invertir en el desarrollo de un nuevo producto que se sume al abanico de productos/servicios de la organización y permitan aumentar la facturación de la empresa.)

- **Pedido de un cliente en particular** (por ejemplo cuando un cliente pide a otra empresa que se organice un proyecto para el desarrollo de un producto, obra o servicio.)
- **Avances en la tecnología utilizada o disponible** (por ejemplo la inversión en un proyecto para desarrollar o implementar tecnología que hará más eficiente los productos y servicios de la organización.)
- **Requerimientos legales** (por ejemplo un proyecto para definir e implementar los cambios que se deben hacer en un proceso o en un producto para atenerse a las reglamentaciones.) (*PMBOK Guide*, 2008)

## 1.2 Definición de *Project Management*

De acuerdo al PMBOK (2008), la **Gerencia de Proyecto o *Project Management*** es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los requerimientos del mismo. Según el PMI la buena Gerencia de Proyecto se consigue integrando y aplicando en forma apropiada 42 procesos lógicamente ordenados en 5 grupos de procesos:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Monitoreo y Control,
- Cierre

La gerencia de un proyecto suele incluir:

- Identificar requerimientos
- Canalizar las necesidades, preocupaciones y expectativas de las partes interesadas mientras se lleva a cabo el proyecto.

- Controlar el balance de las limitaciones del proyecto incluyendo el alcance, la calidad, el tiempo, el presupuesto, los recursos, las limitaciones y los riesgos.

En cada proyecto, el foco sobre estas limitaciones puede ser distinto según las circunstancias. La relación entre estos factores suele ser estrecha, de modo que si uno se modifica es muy probable que al menos uno de los otros factores también se vea afectado. Por ejemplo si las fechas se acortan, es probable que el presupuesto deba aumentar para cumplir con el mismo trabajo en menor tiempo, así sea pagando horas extras al personal actual o contratando más personal (lo que a su vez implicaría un cambio en recursos). Si un aumento de presupuesto no es viable, habrá que modificar el alcance o la calidad del producto entregado. Será responsabilidad del *project manager* “negociar” con las partes interesadas para lograr un balance adecuado. Una vez resuelto, es importante volver a analizar las limitantes porque un cambio en los requerimientos puede implicar nuevos riesgos.

Siendo tan grande el potencial de cambio, el plan del PM debe ser iterativo e irá desarrollándose progresivamente durante el ciclo de vida del proyecto. Esta elaboración progresiva además permite ir ampliando los detalles, la información y las mediciones, lo que ayuda a la mejora continua durante la evolución del proyecto (*PMBOK Guide*, 2008).

### **1.3 Gerencia de Proyecto versus Gerencia de Operaciones.**

A diferencia de las gerencias de proyecto, las gerencias de operaciones son una función organizacional que ejecutan actividades que concluyen en un producto o servicio repetitivo. Involucran recursos que son asignados para hacer las mismas actividades de forma recurrente, según estándares que han sido institucionalizados en el ciclo de vida del producto o servicio. La principal clave para entender cuáles son, es identificando aquellos departamentos que pueden seguir desarrollando sus actividades independientemente de la existencia de proyectos.