

Gestión de proyectos - PEC1

Presentación

Esta primera prueba de evaluación continua tiene como objetivo evaluar, mediante la resolución de tres ejercicios, los conocimientos adquiridos en los primeros módulos de la asignatura, cuyos objetivos básicos se recogen a continuación:

- **Módulo 1:** conseguir una visión general sobre la gestión de proyectos introduciendo los conceptos básicos.
- **Módulo 2:** conocer los componentes y procesos principales de la gestión de proyectos de acuerdo con el enfoque propuesto por el Project Management Body of Knowledge (PMBOK®, 6ª Edición, 2017).

Competencias

Competencias transversales:

- Capacidad de comunicación escrita en el ámbito académico y profesional.
- Capacidad para innovar y generar nuevas ideas.

Competencias generales:

- Capacidad para planificar y gestionar proyectos en torno a las TIC.
- Capacidad para analizar un problema con el nivel de abstracción adecuado a cada situación y para aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos para abordarlo y resolverlo.

Objetivos

La primera PEC (PEC1) se desarrolla a principios del semestre y, conceptualmente, se asocia a la parte inicial de la asignatura: el contexto de la gestión de proyectos y las áreas de conocimiento del PMBOK®. Se trata pues de una prueba de carácter conceptual.

Descripción de la PEC a realizar

Las preguntas deben responderse de forma clara y ordenada. Se puede escribir primero el enunciado de la pregunta y después la respuesta. Si cree conveniente, se pueden estructurar las respuestas en una mesa. Hay que ser preciso y concreto en la respuesta y justificar claramente las respuestas a cada una de las preguntas.

Si se utilizan frases, textos, gráficos o cualquier otro material que no sea de elaboración propia, especialmente procedente de Internet, debe indicarse la fuente y la fecha de obtención muy claramente. En caso contrario, se considerará una copia y se aplicarán las previsiones contenidas

en el Plan Docente y en la normativa de la UOC para estos casos. También es necesario recordar que la resolución de la PEC es un trabajo individual.

Recursos

Básicos: apuntes de la asignatura.

- Módulo 1: "La gestión de proyectos. Conceptos básicos".
- Módulo 2: "Componentes de la gestión de proyectos: las áreas de conocimiento".

Complementarios: recursos propuestos en las guías de estudio como material de interés.

Criterios de valoración

En cada pregunta se indica el peso que tiene en la valoración total de la PEC.

Para cualquier detalle respecto a la evaluación de la asignatura, es necesario consultar el apartado "Evaluación" del Plan Docente.

Formato y fecha de entrega

- La fecha límite de entrega es el 23 de octubre de 2022, a las 23:59 horas.
- **El estudiante debe incorporar a la entrega una declaración de trabajo original (no plagio) del estilo siguiente:**

Yo, [NombreEstudiante], declaro que para hacer esta entrega me he basado en mi trabajo original y no he recurrido a acciones que puedan ser consideradas plagio [podéis redactar la frase con sus propias palabras].

- Se debe entregar la PEC en el buzón de entrega de actividades del aula, validando que el documento se ha cargado correctamente. Hay que asegurar que el nombre del alumno consta en el documento (p. ej. en la portada y al pie de página).
- Puede entregarse en formato .doc, .pdf o equivalentes.

Descripción de la PEC

Ejercicio 1 (50%)

Este ejercicio se basa en los dos primeros módulos de la asignatura. Tienes que responder a las siguientes preguntas de tipo test, marcando sobre el enunciado la opción (u opciones) correcta(s) y justificando su elección, teniendo en cuenta que en alguna puede haber más de una opción correcta.

El criterio de puntuación de cada pregunta es el que se expone a continuación:

- Se marca la opción (u opciones) correcta y se justifica adecuadamente: 1 punto.
- En una respuesta con varias opciones correctas, sólo se marcan y justifican adecuadamente algunas (no todas): 0,5 puntos.
- En una respuesta con sólo una opción correcta, se marcan y justifican varias opciones (una es la correcta): 0,5 puntos.
- **Se marca la opción (u opciones) correcta(s) sin justificación: 0 puntos.**
- El resto de situaciones: 0 puntos.

Ejemplo de pregunta y respuesta:

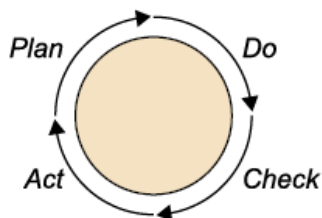
¿Qué partes conforman el ciclo de Deming?

- A) Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
- B) Planificar, Hacer, Validar y Actuar**
- C) Hacer, Planificar, Actuar y Controlar
- D) Observación, Medición, Hipótesis, Acción

Justificación:

La respuesta correcta es la B, como se detalla en el M2, Página 10, Figura 2 (en inglés):

Figura 2. El ciclo de gestión de la calidad de Deming



El ciclo de Deming o principios de gestión de la calidad de Deming consiste en un ciclo continuo para la implantación de los planes previstos, revisión, toma de medidas correctoras y

modificación del plan de acuerdo con estas últimas. Se conoce también como PDCA por las siglas de sus pasos en inglés.

La respuesta A es incorrecta, no habla del ciclo de calidad, sino del análisis DAFO para la toma de decisiones.

La respuesta C es incorrecta ya que el orden de los pasos del ciclo de Deming no es correcto, no podemos lanzarnos a hacer nada sin haber planificado a realizar, y después de hacer algo, no podemos modificar el plan para corregirlo sino hemos revisado su funcionamiento.

La respuesta D es incorrecta, son pasos que forman parte del método científico, pero no de la gestión de la calidad.

1. Según el PMI en su PMBOK®, ¿qué áreas NO corresponden a los principales ámbitos de conocimiento experto del equipo de proyecto debe adquirir?

A) Conocimiento del entorno

El conocimiento del entorno organizativo, físico, cultural, político y social en el que el proyecto se desarrolla. Entre otros temas, permitirá identificar riesgos y oportunidades y mejorar la probabilidad de éxito del proyecto. [Pág 18, MÓDULO 1]

B) Habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales, o lo que aquí llamaremos "el lado humano de la gestión de proyectos", como son las habilidades de comunicación, motivación, liderazgo, negociación, resolución de problemas, gestión de conflictos, etc. [Pág 18, MÓDULO 1]

C) Experiencia en tecnologías disruptivas como blockchain, cloud computing o realidad virtual

Tener conocimientos de productos y nuevas tecnologías y cómo pueden impactar en el proyecto puede ser interesante en algunos casos concretos de proyectos tecnológicos. Pero no es una característica común, y por tanto, no se considera clave ser experto en estos productos y tecnologías disruptivas. [Pág 18, MÓDULO 1]

D) Conocimientos en legislación de todo ámbito, riesgos laborales, impuestos, etc.

Aunque tener ciertos conocimientos siempre es bueno y puede ayudar, es imposible ser experto en todo. Por tanto, el equipo debe delegar en los expertos de cada ámbito como es el caso legal. El equipo de proyecto no debe saber de todo en todo momento, pero sí que tendrá que tener identificados a los interesados clave para que intervengan cuando sea necesario. [Pág 18, MÓDULO 1]

2. ¿Cuál sería el orden correcto de los grupos de procesos

A) Secuencial de: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre

- B) Secuencial de: planificación, inicio, ejecución y cierre, con un seguimiento paralelo
- C) Secuencial de: planificación, inicio, ejecución, seguimiento y cierre
- D) Secuencial de: inicio, planificación, ejecución y cierre, con un seguimiento paralelo**

Ver apartado “3. Ciclo de vida de un proyecto”, MÓDULO 1.

Siempre habrá una etapa de inicio, una de planificación en mayor o menor detalle y una final de cierre. En paralelo, desde el principio, se ejecutan actividades de seguimiento y control, así como de retroalimentación por la mejora continua.

3. De la siguiente lista, ¿cuáles podríamos considerar que NO son exclusivamente proyectos TIC?

- A) Migración en el Cloud de los sistemas actuales del CPD corporativo
Actividad e interesados principales son TIC.

- B) Desarrollar e implantar un nuevo ERP en las 25 sedes de la empresa.
Producto resultante y los principales interesados son TIC.

- C) Diseñar y poner en marcha una línea de producción de portátiles.**
A pesar de utilizar herramientas y productos TIC, la parte importante y quien realizará el proyecto es de obra civil, ingeniería industrial, operaciones y logística.

- D) Lanzamiento en el mercado de la nueva versión de iPhone.**
Aunque el producto es claramente TIC, el proyecto de la campaña de marketing será liderado y ejecutado por expertos comerciales y de producto de consumo.

Ver apartado “1.2. Los proyectos TIC”, MÓDULO 1.

Siempre habrá una etapa de inicio, una de planificación en mayor o menor detalle, y una final de

4. ¿Por qué son importantes los proyectos en las empresas?

- A) Establece un marco de trabajo cien por cien fiable de cómo la empresa crecerá en los próximos años y qué recursos serán necesarios para conseguirlo.
La planificación estratégica basada en proyectos es un gran acierto y ayuda a los directivos en la toma de decisiones. Sin embargo, no es 100% fiable y es necesario negociar los riesgos con beneficios.

- B) Permiten desplegar la estrategia de la organización, ponerla en práctica y evaluarla.**

- C) La alta dirección gana mayor visión de la trayectoria estratégica de la empresa cuando observa los proyectos que se están ejecutando en la organización.**

- D) Permite alinear a los miembros de la organización indicando claramente los objetivos y resultados esperados de la ejecución de cada proyecto.**

Ver página 32, MÓDULO 1.

5. ¿Qué NO son considerados factores que facilitan el éxito de los proyectos?

A) Disponer de mucho dinero para comprar todas las licencias de software que identifiquen a los miembros del equipo

A menudo aparecen requerimientos (cómo comprar una licencia de una plantilla para acelerar el desarrollo), pero tendrá unas implicaciones (cómo tener que pagar un mantenimiento anual de por vida) que no siempre tienen sentido. Además, podemos encontrar alternativas que hagan que no sea necesario satisfacer estas necesidades puntuales.

B) Identificar a tiempo y gestionar incidencias, problemas, conflictos...

C) Conocimiento experto del equipo en proyectos similares.

D) Establecer claramente el alcance, objetivos y asegurar una buena gestión de las expectativas con los distintos interesados.

[Ver página 30, MÓDULO 1.](#)

Figura 8. Factores críticos de éxito: Los diez mandamientos de la gestión de proyectos

I. Beneficios de negocio	VI. Involucracionismo de los usuarios
II. Objetivos y resultados del proyecto	VII. Recursos y perfiles adecuados
III. Alcance y limitaciones	VIII. Control y realimentación
IV. Planes detallados de hitos	IX. Tecnología estable
V. Apoyo de la dirección	X. Gestionar, gestionar, gestionar

Fuente: Rodríguez, García, Lamarca (2007)

6. En el grupo de procesos de seguimiento y control, ¿qué controles existen descritos en el PMBOK®?

A) Cambios, alcance, cronograma, costes, calidad y riesgos.

B) Seguimiento, cambios, alcance, cronograma, costes, calidad, riesgos, compras e interesados.

C) Cambios, alcance, cronograma, costes, calidad, riesgos, presupuesto e interesados.

D) Cambios, alcance, cronograma, costes, calidad, riesgos, interesados y requisitos.

[Ver página 24, MÓDULO 1.](#)

4. Seguimiento y control

- 4.0) Seguimiento y control del trabajo
- 4.1) Control de cambios
- 4.2) Control del alcance
- 4.3) Control del cronograma
- 4.4) Control de gastos
- 4.5) Control de calidad
- 4.6) Información del progreso
- 4.7) Seguimiento y control de riesgos
- 4.8) Administración y gestión de compras
- 4.9) Control de los interesados

7. ¿Qué afirmaciones NO son ciertas respecto a la gestión de proyectos?

- A) Es la disciplina de conocimiento y experiencia que permite planificar, organizar y gestionar proyectos.
- B) Permite asegurar que los proyectos se completan satisfactoriamente y que se consiguen sus últimos productos y resultados, o en todo caso, tomar las medidas correctoras en caso de desviaciones.
- C) Actualmente, la gestión de proyectos es una disciplina muy sencilla que no requiere conocimientos específicos.
- D) Un proyecto es un conjunto de actividades llevado a cabo durante un tiempo infinito por un conjunto de personas para crear un producto, servicio o resultado único.

Ver página 25, MÓDULO 1.

8. Respecto a GDPM, qué afirmaciones son ciertas:

- A) GDPM es la gestión de proyectos basada en objetivos
- B) Pone énfasis en el desarrollo de las personas, quitando importancia al uso de las herramientas informáticas
GDPM hace énfasis en la necesidad de alinear los cambios en los sistemas de información con el desarrollo de las personas y la organización (lo que modernamente se ha llamado "gestión del cambio") y, en consecuencia, pone el acento al lado humano y organizativo de los proyectos y en la necesidad de desarrollar desde el principio una comprensión común de los objetivos y enfoque del trabajo y una involucración y compromiso compartidos entre todos los que participan en el proyecto, en particular, la parte funcional y de negocio.
- C) El plan de metas (milestones) descompone los objetivos del proyecto en resultados a conseguir, los relaciona entre sí y establece las condiciones para verificar que se han logrado.
- D) La matriz de responsabilidades establece el rol de todos los interesados en el proyecto y la responsabilidad para la toma de decisiones, la participación, comunicación e información en cada meta.

[Ver página 17, MÓDULO 1.](#)

9. ¿Cuáles son las características únicas de un proyecto?

- A) Con un principio y fin.
- B) Con un resultado concreto y único.
- C) Ejecutado por un equipo asignado parcial o totalmente al proyecto.
- D) Con un enfoque basado en metodología Agile.

Los proyectos pueden ejecutarse bajo distintos enfoques y marcos de trabajo. AGILE, como veremos durante el curso es una de las opciones.

[Ver página 10, MÓDULO 1.](#)

10. La gestión de proyectos es la disciplina de conocimiento y experiencia que permite planificar, organizar y gestionar sus proyectos. ¿Qué afirmaciones siguientes son ciertas?

- A) Aceptar incondicionalmente cualquier cambio del patrocinador del proyecto en cualquier momento del proyecto, incorporando los cambios necesarios y comunicándolos al resto de interesados.
[Aunque el patrocinador tiene la última palabra, antes de realizar ningún cambio, debe estudiarse, evaluar el impacto de los cambios y un comité de aprobación de cambios deberá revisarlo.](#)
- B) Iniciar la ejecución del proyecto lo antes posible para empezar a generar resultados y satisfacer las necesidades de todos los interesados.
[Como iremos viendo en el curso, antes de empezar a incorporar al equipo y consumir presupuesto asignado al proyecto, existe una etapa de inicio, y otra de planificación.](#)
- C) Asegurar que los proyectos se completan satisfactoriamente, consiguiendo los productos y resultados acordados en cada momento con sus patrocinadores.
- D) Planificar la ejecución de las actividades de forma que se puedan predecir y controlar su evolución.

[Ver apartado “Introducción”, MÓDULO 1.](#)

Ejercicio 2 (30%)

A) En la fábrica de Martorell, Joan Vilagut, Director de la nueva línea de coche eléctrico, se plantea cómo incorporar el Metavers en el próximo modelo de 2024. Ya utilizan realidad virtual y realidad aumentada para diseñar prototipos y simular escenarios. Pueden recrear un entorno virtual para validar la experiencia del usuario antes de construir su coche. Pero a pesar de tener la tecnología disponible para realizar simulaciones, Juan se pregunta “¿cómo incorporar el metaverso mientras el cliente conduce y disfruta del trayecto?”.

¿Se puede considerar un proyecto? Argumenta tu respuesta [5%]

B) La gestión de los interesados será clave en estas nuevas iniciativas que pueden surgir de los pensamientos de Joan Vilagut. Tendrá que convencer a los inversores, los especialistas técnicos del coche y otras personas de que será un éxito. Y cuando empiece el proyecto, todavía habrá más personas involucradas.

i. Indica una lista inicial de 10 interesados. [5%]

ii. ¿Qué poder de decisión tienen esos 10? Argumenta los criterios. [10%]

iii. En tu opinión, qué beneficios crees que aporta gestionar a los interesados. [5%]

C) En el apartado “3.10. Gestión de los interesados del proyecto” del Módulo 2, indica 4 procesos.

Describe el “Planificar la involucración de los interesados” y cómo se aplicaría en este caso. [5%]

Solución

a) [5%] Siguiendo la definición de dimensiones o componentes principales de cualquier proyecto, véase apartado “2.1 definiciones” del Módulo 1, un proyecto debe tener:

i) unos objetivos bien definidos: integrar el metaverso en el nuevo modelo de coche eléctrico,

- ii) entregable: diseño del producto,
- iii) calidad: cumplir las expectativas de los consumidores,
- iv) alcance: experiencia de cliente integrando metaverso y coche eléctrico,
- v) recursos: identificar a las personas especialistas en metaverso, en coche eléctrico, influencers y expertos de mercado con opinión relevante, entre otros,
- vi) coste: evaluar el coste de diseño y producción de la solución a definir,
- vii) tiempo: fase de diseño (suponemos 3 meses) + prototipo (6 meses) + producción del vehículo integrado (1 año),
- viii) riesgo: identificar posibles problemáticas y el plan de acción, como contratar empresa líder de metaverso para acelerar la producción y tener la mejor experiencia,
- ix) equipo de proyecto: encargados de la gestión y asegurar que todos los actores, incluyendo proveedores, cumplen lo especificado,
- x) jefe de proyecto, que tiene la visión global, supervisa al equipo de proyecto y es el interlocutor con la junta directiva de la empresa,
- xi) cliente: junta directiva como patrocinador, quien paga el proyecto,
- xii) usuarios: personas que compran el vehículo eléctrico.

- b) Gestión de los interesados. Se suele utilizar una tabla o matriz de relación donde evaluar y priorizar, intentando agrupar cuando sea posible, para después aplicar acciones de comunicación e involucramiento con los distintos grupos de interés. Por ejemplo:

Interesados	Poder	Interés	Enfoque
Director general	Alto	Alto	Involucrar activamente
Junta directiva	Alto	Medio	Mantener satisfechos
Accionistas	Alto	Medio	Mantener satisfechos
Director de fábrica	Medio	Medio	Mantener informados
Director I+D	Medio	Medio	Mantener informados
Equipo diseño producto	Medio	Alto	Mantener satisfechos
Equipo fabricación coche	Medio	Medio	Mantener satisfechos
Equipo especialista metaverso	Medio	Alto	Involucrar activamente
Joan Vilagut	Alto	Alto	Involucrar activamente
Consumidor	Bajo	Alto	Mantener informados

Algunos de los beneficios de la gestión de interesados, incluyen:

- **Aprendizaje.** La implicación con diferentes perspectivas ofrece oportunidades para aprender y, potencialmente, cambiar su enfoque para asegurarse de que se ajuste a las necesidades de las partes interesadas.

- **Toma de decisiones.** Entender las opiniones y los intereses de sus grupos de interés puede conducir a una toma de decisiones más eficaz.
 - **Ahorrando tiempo y dinero.** Participación activa y temprana de los interesados, puede acarrear ahorros de tiempo y dinero a largo plazo, evitando malentendidos y trabajos.
 - **Confianza.** La implicación efectiva de las partes interesadas es fundamental para generar credibilidad y confianza duraderas, en su organización y/o producto.
 - **Gestión de riesgos.** Estar abierto a la diversidad de interesados y establecer relaciones con todos, puede mejorar la gestión del riesgo a través de potencialmente resaltar problemas de los que quizás no conocía y ayudarle a priorizar.
 - **Responsabilidad.** La implicación con las partes interesadas es fundamental para mejorar la rendición de cuentas dentro de su propia organización, así como en el mercado en general. La transparencia es importante: tenga claro los resultados que espera conseguir y los pasos en el camino.
 - **Entender las necesidades.** Comprender toda la gama de necesidades y opiniones puede permitir una mejor formulación de actividades, prioridades y gestionar expectativas.
- c) El proceso de gestión del Plan Stakeholder implica gestionar las expectativas de los grupos de interés que influyen a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este proceso proporciona un plan para interactuar eficazmente con las partes interesadas y apoyar los intereses de los proyectos. El objetivo de los gestores de proyectos es planificar bien estas acciones que afecten a la contribución de las partes interesadas a los proyectos, gestionar sus expectativas y también alcanzar los objetivos del proyecto.

Ejercicio 3 (20%)

En este ejercicio se le plantean 5 breves escenarios. Para cada uno deberá determinar y justificar, a partir de los materiales de los módulos didácticos,

Si el escenario hace referencia a un proyecto o, por el contrario, formaría parte de operaciones.

Cada escenario vale 4%. Si indica correctamente Proyecto u Operación, pero no se justifica de forma adecuada, se cuenta como 0 puntos.

Escenario 1 –La empresa de componentes de automoción MasMejores, SL, ubicada en Martorell, proporciona piezas en tiempo real a la fábrica de la SEAT como principal cliente. Ahora, con los nuevos modelos de CUPRA, se encuentran con que deben poner en marcha una nueva línea de producción para los nuevos componentes, y no perder su fuente de ingresos principal. Esto requerirá una inversión de 1,2MM€ y tardarán 10 meses en estar operativos.

¿PROYECTO/OPERACIONES?:

JUSTIFICACIÓN:

La puesta en funcionamiento de la nueva línea de producción es un proyecto. Tiene un objetivo claro, alcance, calendario y presupuesto. El posterior mantenimiento de las máquinas y la fabricación de las prendas, será considerado operaciones.

Escenario 2 –Durante 2020-21, debido a las restricciones de movilidad durante la pandemia, cerraron varios negocios en el pueblo de Salt, en el área metropolitana de Girona. La Diputación de Girona y el Ayuntamiento de Girona y de Salt, quieren revertir la situación, estableciendo una serie de medidas con beneficios fiscales durante 2023. Pretenden, no sólo recuperar el nivel de actividad económica y de empleo, sino mejorarlo la y atraer a nuevos inversores, especialmente logísticos por las buenas conexiones disponibles.

PROYECTO/OPERACIONES?:

JUSTIFICACIÓN:

Las campañas promocionales, acciones políticas y otras iniciativas, tienen un presupuesto y objetivos a conseguir en unos plazos, por tanto, se consideran proyectos. Algunas organizaciones disponen de departamentos de marketing que pueden realizar operaciones del día a día en redes sociales, pero cuando hay un impacto grande para generar cambios, deben trabajarse como proyectos.

Escenario 3– El despacho de arquitectura Bonasera & Amici, han recibido el encargo de la comunidad de vecinos para preparar un presupuesto de una pequeña reforma en la entrada del edificio, tienen un

presupuesto máximo de 50.000€ y querrían tenerlo terminado antes de semana santa de 2023. Es una tarea similar a la que hicieron en otra comunidad de vecinos de la misma ciudad.

¿PROYECTO/OPERACIONES?:

JUSTIFICACIÓN:

Las actividades de reuniones comerciales, preparar presupuestos, entender las necesidades, etc., son consideradas parte de la actividad diaria de los encargados del despacho. Son operaciones. Ejecutar la reforma sí que habrá que considerarla como un proyecto, concretando el alcance con los requisitos, recursos, riesgos, costes y plazo, entre otros aspectos como veremos a lo largo del curso.

Escenario 4 –Ernest Vallcarca, jefe de proyectos de la empresa de consultoría informática ElsMillorsHackers, entre otros trabajos, se encarga de supervisar el equipo de analistas, ingenieros, arquitectos, diseñadores que reciben asignaciones para resolver tickets de incidencias y de apoyo del principal cliente, una empresa farmacéutica con operaciones en más de 20 países, diferentes franjas horarias e idiomas.

¿PROYECTO/OPERACIONES?:

JUSTIFICACIÓN:

El mantenimiento de los sistemas de información, es habitual que las grandes empresas y corporaciones, subcontraten los servicios básicos en tercero mediante contratos de soporte y operación. Es posible realizar proyectos para mejorar la infraestructura, la seguridad y las aplicaciones, pero esto suele quedar fuera del contrato de mantenimiento. Puede haber diferentes situaciones, pero en general, el mantenimiento se considera Operaciones.

Escenario 5– Mermelades Martí, ubicada en el Priorat, se enfrenta a una crisis de su negocio debido a que el principal cliente de marca blanca ha decidido proveerse de productos de Turquía y Marruecos, difícil de competir en precio. El nuevo gerente, Joan, de tercera generación de la empresa familiar, ha pensado en contratar a su amigo Josep, de la empresa MailCracking. Coincidieron en el MBA en Harvard y le pareció que la empresa de Josep podría dar la vuelta a la situación con nuevas técnicas de venta. Después de las primeras conversaciones, Josep les presenta un plan de impacto que, en 6 meses y una inversión de 80.000€, podrán aumentar sus ventas un 20% en el primer año. Este plan consta de acciones de la empresa y una formación a los empleados.

PROYECTO/OPERACIONES?:

JUSTIFICACIÓN:

El plan de acción comercial para aumentar las ventas es un proyecto. Tiene un objetivo, un calendario, presupuesto e interesados identificados. La preparación del plan, según se considere de parte de la empresa de marketing, es una tarea rutinaria para preparar una oferta al cliente. Pero la ejecución del plan comercial es un proyecto.