

Proyectos Hipermedia Manual de Procedimientos

*Julio Miró Guillén, Arqto.
14/01/02 Ver. 1*

*jumiro@email.com
www25.brinkster.com/jumiro*



Depósito en el Registro de la Propiedad Intelectual el 21 de enero de 2002
Exp. num. B - 522 - 02

Ilustración de portada:

Allí puede verse la diferencia de cómo se contempla un Rafting, cuando se está mirando el plano del mismo (Izda)... y cuando se está bajando realmente por las aguas bravas (Dcha). Dos cosas aparentemente iguales pero bien distintas en realidad.

Gran parte de lo que se trata en este Manual es autoevidente... no es nuevo, su utilidad no consiste, pues, sólo en saberlo o entenderlo, sino en *recordar que se sabe* cuando se está en “plena acción” y no hay tiempo para equivocaciones.

En lo que sigue se dan pocas cosas por supuestas, sobre todo en lo referente a prácticas comunes de buen hacer profesional, si léyendolo alguien tiene la sensación de encontrar alguna obviedad, le recomiendo que revise la ilustración de esta portada... sobre todo si cuenta con pocos años de experiencia profesional.

INDICE

Introducción.....	6
Misión	7
Proyectos en Internet.....	8
¿Qué es un Proyecto en Internet ?	8
A qué se refiere <i>proceso interactivo</i>	9
A qué se refiere <i>proceso iterativo</i>	10
Un método y un equipo.....	11
Un método.....	11
Qué es el método	11
Para qué el Método	11
En qué se basa el método	12
Gestionar bien las expectativas del Cliente	12
Tener una mentalidad profesional amplia.....	12
Pensar y actuar como un Equipo	15
La esencia del Método.....	20
Un equipo	22
Visión general de la organización	22
Naturaleza	22
Estructura	23
Organigrama Funcional	25
Descripción Detallada de Funciones.....	26
Dirección General	26
Desarrollo	26
Comercial.....	28
Operaciones.....	31
Jefe de Proyecto.....	31
Soporte Editorial.....	37
e-Marketing y Estrategia	38
Diseño.....	47
Producción.....	56
Ofimática Interna	62
Gerencia	64
Contabilidad y Finanzas.	64
Personal	65
Servicios Generales	65
Compras.....	65
Control de costos.....	66
Tráfico y atención al público	66
Procesos	67
Criterios Generales.....	67
Secuencia de Actividades.....	68
Apertura de Orden de trabajo.....	70
Borrador de Propuesta de Servicios (Opcional)	72
Propuesta de Servicios	74
Pre-Proyecto (Opcional).....	78
Definición del Concepto	81
Definición de la Forma y entrega del Proyecto	85
Ejecución del Proyecto y Entrega Provisional del Site.....	91
Terminaciones y Entrega Definitiva del Site	97

Medición de Resultados (Opcional).....	100
Cierre de la Orden de Trabajo.....	102
Reuniones	104
Tipos	104
Plan de Reuniones	105
De coordinación de los Trabajos	105
De integración.....	106
Conclusión	108
Anexos.....	109
Proactividad.....	109
La entrevista inicial con el Prospect.....	115
Ejemplo de Project Definition Memorandum	119
Listado de Verificación.....	125
Siete elementos de una toma de datos eficaz	128
Propuesta de servicios	129
Diagramas de Navegación	135
Las siete fases de una reunión	140
Gestionando una Producción Multimedia.....	141

Introducción



Prácticamente todas las empresas y organizaciones en el mundo están construyendo o mejorando su *espacio virtual*, es decir, ese lugar sin dimensiones físicas, en el que realizan parte de sus actividades. Se está creando un nuevo mundo dentro del anterior... hemos entrado en tiempos de pioneros.

Pienso que es importante poner esta idea en "la entrada" de este documento, pues será difícil entender todo lo que sigue si no está claro que, una de las cualidades que ha estado asociada aquellos pioneros que en la historia han conseguido algo relevante, ha sido el *coraje* ... la firme determinación de encontrar aquello que buscaban y que, por el momento, no estaban viendo.

Coraje que se manifiesta en el hecho de saber mirar hacia delante, de asumir y estar preparados para los riesgos y desafíos que implica la naturaleza de cada nueva empresa... el que se empeñe en idear el futuro refugiándose en la engañosa seguridad de experiencias pasadas, no logrará sino un ejercicio de disfrazado inmovilismo.

Este manual se propone ser una pequeña guía de navegación para todas aquellas personas a las que su olfato les está hablando de estos cambios y que se proponen comenzar a "trabajarse" sus espacios, o los de otros, en la RED.

El escrito está orientado principalmente a empresas dedicadas a la producción de proyectos hipermedia en Internet (por ello el texto se refiere, con estilo directo, a una empresa imaginaria con el nombre CHRODES), pero pienso que puede resultar también de gran utilidad para cualquiera que se vea involucrado en uno de estos proyectos, bien sea como cliente actual o potencial de servicios de este tipo.

Aquí se define el proceso de producción de los proyectos, sus elementos, cuáles son sus actores, cómo deberían integrar sus enfoques, y los escollos más importantes que pueden encontrarse en el desarrollo de esta actividad... todo ello sin omitir las implicaciones que puedan tener las actitudes y la motivación de las personas, en logro de sus objetivos.

El contenido de este manual quiere ser la música... con la idea de que mentes y corazones, nuevos o renovados, sepan poner la mejor letra que acondicione este mundo tan especial que estamos viendo nacer ...



...☺... acabamos de que empezar... ahora viene lo bueno ¡! ...

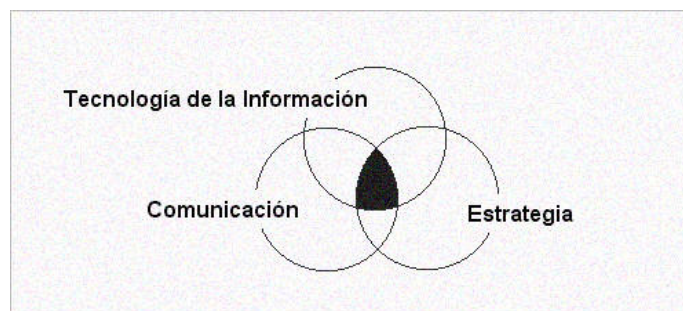
Recuérdese que, como indico en la introducción, todo lo que sigue está dirigido una hipotética empresa (Chrodes) dedicada a la producción de proyectos hipermedia en la RED.



Misión

*La razón de ser de Chrodes es, mediante la **integración real** de los servicios necesarios, aportar soluciones que configuren, en la Red, los mejores entornos para las formas de vivir y trabajar, que se dan y se darán, en el seno de la sociedad de la **interactividad** y del conocimiento.*

Es decir... trabajamos para ofrecer soluciones que supongan la más equilibrada aportación (integración real de conocimientos y servicios), básicamente, de estas tres áreas :



Fuera de esa convergencia de conocimientos, el mercado esta saturado de competidores con más tiempo y posicionamiento que nosotros, según *The Industry Standart* (11/16/98) hay 10.000 compañías en todo el mundo desarrollando proyectos para Internet.

Una gran parte de ellas, pese a la cosmética que han incorporado en sus organigramas, continúan mentalmente ligadas a sus orígenes (Publicidad, Consultoría, ERP, Integración de Sistemas, etc.) ... y ello les impide abordar las necesidades del mercado con el necesario **equilibrio** en su visión.

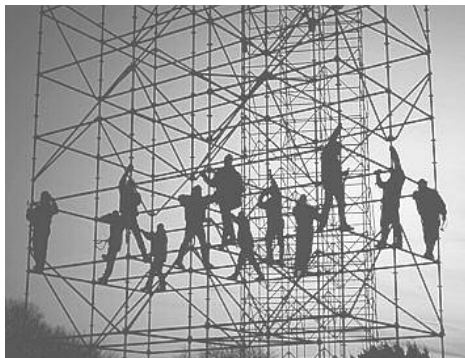
Por el momento, tan sólo una pequeña parte de estas 10.000 compañías se están planteado claramente que, esta **integración real** de servicios, es lo que se precisa primordialmente para construir historias de éxito en el tipo de actividad a la que nos dedicamos... esto es lo que está demandando el mercado, en el fondo... en ocasiones, sin ni siquiera ser consciente de ello.

Proyectos en Internet

Mientras no cambien las cosas, un proyecto en la Red lleva asociado un alto grado de incertidumbre, por este motivo es importante centrar los esfuerzos, desde el comienzo, en transformar las expectativas de marca de Chrodes, en historias ciertas de éxito... es decir : en ofrecer la mayor **predictibilidad de resultados** a los actuales y futuros Clientes.

Dicho de otro modo ... el mercado ya comienza a estar lo suficientemente maduro como para distinguir entre "*lo virtual*" y "*lo inexistente*", es el momento de dejar de deslumbrarse y tratar de deslumbrar con las luces de la pantalla del PC ... e ir a buscar, seria y profesionalmente, el *sentido económico* de las inversiones en la Red.

Para ello es imprescindible un enfoque adecuado de estos proyectos, tal y como se explica seguidamente.



¿Qué es un Proyecto en Internet ?

Estamos **construyendo** "máquinas de comunicar bidireccionalmente"... instrumentos de trabajo para que las empresas e instituciones desplieguen su actividad en la Red, estamos realizando organismos complejos cuya bondad ha de tener primordialmente tres dimensiones :

1. Integrase plenamente en la estrategia, presente y futura, del Cliente y enriquecerla con las armas competitivas que supone su presencia en la Red.
2. Que la solución responda a las funciones para las que ha sido diseñada (rapidez, claridad, ergonomía, semántica, generar eficiencias, adecuación a la operativa de los usuarios, notoriedad, etc)
3. Que funcione, guste, movilize, connote, seduzca, sugiera, convenza, atraiga, transmita, etc... en el modo y en la medida que lo requieran los fines Globales y Particulares del proyecto que se han consensuado con el Cliente.

Cada uno de estos proyectos, por su misma naturaleza, tienen una importante componente de investigación y desarrollo, son, en cierto modo, cada uno de ellos, "prototipos" que han de funcionar bien a la primera.

Como se explica más adelante, lo anterior implica un proceso de producción *interactivo* e *iterativo*, en el cual, mediante la colaboración entre Nosotros y el Cliente, se identifica y materializa la solución óptima para los **problemas reales que motivan la inversión**. Este objetivo se consigue tras de haber analizado y depurado el amplio conjunto de problemas y soluciones posibles que se plantean al inicio del trabajo.

Esta solución óptima consiste en una Estrategia de Actuación que se manifiesta y desarrolla en ámbitos y funcionalidades de interacción entre personas a través de la Red... a su vez, estas funcionalidades se exteriorizan en lenguaje **Hipermedia**, es decir: un paso más allá del lenguaje audiovisual, al que se le añade la interconexión hasta el infinito, y la interactividad cualificada con una gama exhaustiva de supuestos de comunicación, en tiempo real o diferido, (uno a uno... varios a uno... uno a varios... varios a varios, etc)

Lógicamente en estas realizaciones ha de evidenciarse... resplandecer, la característica que se pide a toda obra maestra, es decir: "la ordenación de las partes al todo".

Pueden considerarse como estas partes, entre otras El análisis del mercado, El análisis minucioso de las peculiaridades del Cliente, El diseño Grafico, La Definición de Imagen, La Guionización Multimedia, La Ergonomía de Uso, La Arquitectura de la Información (plataforma vs. contenidos), El subsistema de Bases de Datos, El subsistema de Conectividad, La Integración con sistemas preexistentes, etc ... pero lo que finalmente hace, de un proyecto de este tipo, una historia de éxito, es la atención a la globalidad desde una óptica lo mas abierta y equilibrada posible.... por ello es importante empezar a pensar en ellos **desde el proceso**, que, como se ha dicho, ha de ser *interactivo e iterativo* ...

A qué se refiere *proceso interactivo*



La actividad arriba descrita supone una suma de conocimientos que ha de dar un valor superior a la mera adición de sus sumandos ... ha de producirse una reacción química eficiente entre los dos siguientes elementos :

- El conocimiento que el Cliente tiene de su negocio.
- El conocimiento que tenemos Nosotros del medio y de sus recursos.

Cualquiera de estos dos factores, por separado, no garantizan el éxito de un proyecto en Internet ... si no se dan las condiciones para que se produzca esta especial *reacción química*, puede obtenerse... o bién, un espacio

continuista con elementos ya conocidos del universo del Cliente es decir, algo así como una memoria, una revista o un brochure "con botones" , o bien un narcisista ejercicio estético/tecnológico, de estilo, *en el que no se reconozcan para nada las personas que han de darle vida al Site (el personal del Cliente)* ... y que, por tanto, no tenga alma, ni futuro.

Ninguna de las dos alternativas sería una producción creada "desde y para" el Medio (Internet)... apta para constituir "la casa" de los Clientes en el espacio virtual.

Un proyecto en Internet, supone pues, un *proceso interactivo*, en el sentido de que precisa de un enfoque y metodología que garanticen la densidad necesaria de intercambio, entre Nosotros y el Cliente, de ideas, ilusión, análisis, información, etc como para que pueda darse la reacción química de que estamos hablando.

A qué se refiere *proceso iterativo*



Es el proceso que se sigue cuando no se dispone, de antemano, de todos los datos de un problema ... en estos casos, se comienza a elaborar definiciones con la información actual, sabiendo que estas definiciones parciales inducirán más ideas, reflexión e información, que, a su vez, permitirán perfilar más el proyecto ... y así, sucesivamente hasta obtener la alternativa óptima.

Es así como ocurre, en un ejemplo sencillo, cuando alguien se hace un traje a la medida ... sastre y Cliente van identificando la solución idónea mediante aproximaciones sucesivas primero consensuan un tejido y un tipo de diseño ... luego vienen las pruebas cuando las partes del traje tan sólo están hilvanadas, y por tanto, cuando se está a tiempo de introducir cambios de un modo poco costoso.... así, hasta que finalmente el traje se termina, cumpliéndose, en ese momento, con las expectativas iniciales del Cliente.

Este procedimiento se basa en la lógica de que :

1. El Cliente realmente va entendiendo y sabiendo, del todo, lo que necesita, a medida que hacemos posible que se vaya aproximando más y más a la naturaleza de aquello que se está creando.
2. El prestador de servicios, no puede tener la seguridad de que las soluciones que aporta, responden a las necesidades reales de su Cliente si no las va contrastando con él, a medida que van tomando forma.

Gran parte de los procesos de producción que tienen una componente importante de creación e investigación, siguen, de alguna manera, un procedimiento análogo: (proyectos arquitectónicos, diseño industrial, producciones de televisión, etc) ... profesionales de distintos sectores han constatado, con la práctica, que :

1. En servicios de alto valor añadido, la venta **SÓLO** se produce al final, cuando tras de la prestación del servicio, se genera un Cliente satisfecho.
2. Lo más rentable y eficiente en este tipo de trabajos es buscar el medio de “acertar a la primera”, considerando los proyectos desde el mayor número posible de áreas de definición del mismo, ya desde sus fases preliminares... y entre estas áreas, las aportaciones el Cliente, y la comprensión profunda y minuciosa de sus circunstancias, juegan un papel decisivo.
3. Para lograr lo anterior, es preciso, de una parte, hacer que los Clientes valoren en profundidad (ya al poco de comenzar los contactos) la calidad de los servicios prestados y el sentido del método de trabajo propuesto, y de otra ... y como consecuencia, en parte, de lo anterior... que estos mismos Clientes se involucren lo necesario en los proyectos como para aportar sus inputs, que como hemos visto, son tan importantes; es decir, que sean conscientes de la naturaleza del proyecto que se proponen acometer y del papel que les corresponde.

Un método y un equipo

Pienso que va quedando claro, pues, que la realización de este tipo de trabajos (Proyectos hipermedia en la Red) presupone, como condicion indispensable de éxito, un equipo multidisciplinar, cohesionado, consciente, capaz, experimentado, y motivado, que permita la aplicación de método acorde con la naturaleza de esta actividad.

Un método

Qué es el método

Es un conjunto de asignaciones de tareas y procedimientos que identifican el campo de actuación del Cliente y de cada Departamento de Chrodes, y establecen las características que ha de tener la producción de cada



área funcional, para que ésta permita que el resto del equipo pueda hacer bien su trabajo, de tal modo que los resultados, parciales y finales, se mantengan, en todo momento, brillantemente orientados a los fines de cada uno de los Proyectos.

Es un sistema que hace que el trabajo de cada área “*sume*” y no “*reste*” al de las demás áreas.

Varias notas juntas no forman necesariamente una melodía, pero una idea común, con sentido, y bien interpretada... sí. Que iluso sería el músico

de cualquier orquesta que creyera que, aunque se callaran el resto de los instrumentos... él sólo podría continuar interpretando la Sinfonía.

Para qué el Método

El Método permite conseguir, entre otros, los siguientes beneficios:

1. Lograr el reconocimiento del Cliente cuando, al final, constata que hemos sabido identificar y satisfacer sus necesidades **reales**.
2. Lograr el crecimiento profesional de los individuos y del equipo que participan en el proyecto.
3. Aportar, de antemano, a los potenciales Clientes, un sólido fundamento en el que se basa la predictibilidad de resultados de Chrodes.
4. Estructurar un proceso de mejora continuada, en calidad y cantidad, que garantice al máximo la competitividad de Chrodes, y consiguiendo su permanente posición destacada frente a la competencia.

En qué se basa el método

A mi modo de ver, el método supone lo siguiente :

- Gestionar bien las expectativas del Cliente
- Tener una mentalidad profesional amplia
- Pensar y actuar como un equipo

Veamos ahora más despacio cada uno de estos supuestos.

Gestionar bien las expectativas del Cliente

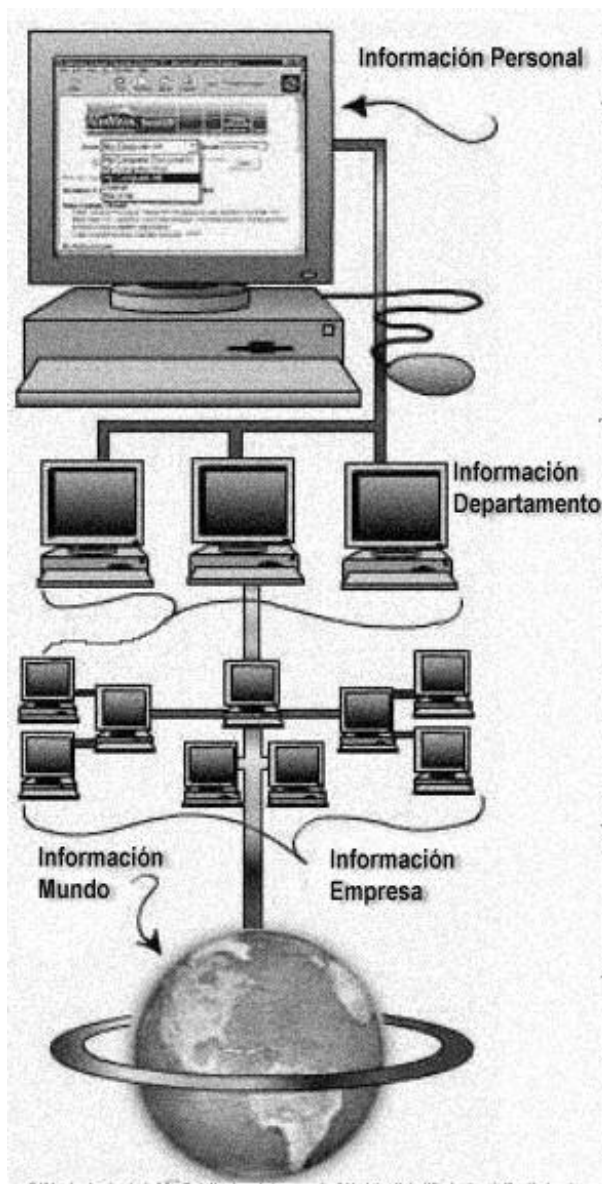
En la prestación de servicios de alto valor añadido, el desarrollo exitoso de un proyecto constituye el hecho de adecuar las expectativas que se le van generando al Cliente, en los sucesivos estadios del mismo, con los resultados finales... es decir, esto sería, en este caso, cuando el Site esta funcionando en la Red y los usuarios juzgan de sus cualidades.

En este aspecto rige un principio de probada eficacia, a medio y largo plazo, en la venta de servicios de alto valor añadido... *“tratar de dar siempre más de lo que se promete”*.

Tener una mentalidad profesional amplia

¿ Qué sentido tendría montar un hospital sin médicos? ... el mismo que ponerse a hacer proyectos en Internet con personas que no llevaran, dentro de sí, una vivencia profunda de lo que es y representa la Red y el lenguaje Hipermedia. Sólo que, en este caso, hay que ir haciéndose profesional de este Medio, que se esta auto-definiendo a sí mismo, a medida que se avanza. El requisito del aprendizaje permanente es aquí de una importancia vital.

Estamos en el sector de las Tecnologías de la Información aplicadas a la comunicación y a la colaboración de las personas a través de una Red Global. Este concepto implica algo más amplio que el mero hecho de *“hacer, con el ordenador, las mismas cosas que antes se hacían de otro modo”*.



En este Sector se está inventando un nuevo modo de trabajar y relacionarse con el mundo... Chrodes, difícilmente podrá estar a la altura si, todas y cada una de las personas que lo integran, no están familiarizadas con los elementos con los que se está construyendo este nuevo entorno. Sin agotar la lista, vamos a considerar tres de estos elementos:

a) El conocimiento

Las Empresas están buscando medios para que sus organizaciones sean capaces de transformar, del modo más eficiente posible, la "información" que sobra y aturde, en el "conocimiento" necesario para aportar a sus Clientes el valor que le demandan a cambio de su dinero.

Esto implica nuevos hábitos de pensamiento y trabajo para el entorno real en que nos estamos moviendo.

Es decir, la misión de las personas que integran Chrodes incluye estar preparadas para procesar, sintetizar y aplicar una cantidad de información virtualmente infinita, que comienza en el ordenador personal de cada em-

pleado, y se extiende progresivamente por: **a)** la información que se comparte en cada Departamento. **b)** por la información que se comparte en toda la empresa, y... finalmente **c)** por toda la información disponible en Internet.

La ausencia de los hábitos mentales necesarios para sentirse permanentemente actuando en este contexto, empujaría automáticamente los resultados que se esperan de cada una de las áreas de Chrodes y de la empresa en su conjunto... nadie da lo que no tiene.

b) Las personas en Chrodes son interdependientes

Lógicamente, el entorno de trabajo que se describe en el apartado anterior, no hace tan sólo referencia a la información que pueda estar almacenada en las máquinas, se refiere también al hecho de que millones de personas ahora estamos trabajando "pared con pared" a la distancia de un clic... esto implica desarrollar nuevas fórmulas de

comunicación que suponen más densidad de contactos, hasta el límite de que la producción llegue a ser el resultado de una permanente conversación creativa entre los miembros del equipo, estén éstos donde estén, y basada en el intercambio fluido de ideas plasmadas en textos, gráficos, secuencias, sonidos, etc

En este contexto, tienen poco sentido los afanes de protagonismo que se dan en algunas personas antes de alcanzar su madurez profesional... de hecho, una de las primeras lecciones que esta enseñando la Red a colectivos avezados en este nuevo paradigma, es esta visión acentuada de interdependencia entre sus miembros.

Desde otro punto de vista, Unamuno expresaba algo parecido de un modo gráfico:

“vale más que viendo volar mil palomas te crezcan a ti alas... que quedarte en tierra estrujando en tus manos una de ellas”

Hay que comunicar con transparencia, sin miedo, conscientes de que el éxito... o será del equipo... o no será.

c) Las personas en Chrodes estiman la Tecnología de la Información

Del mismo modo que el entorno gráfico y físico del Renacimiento se construyó con ideas y geometría (por lo que a determinados profesionales, en aquella época, no se le perdonaban lagunas en ninguna de estas dos materias), en la situación análoga que estamos viviendo en estos tiempos, tan sólo puede permitírsele construir este nuevo mundo virtual a quien entienda bien el nuevo paradigma con el que personas e instituciones están abordando los años venideros, y domine los materiales que constituyen este nuevo mundo, es decir, todos los recursos que implica el lenguaje Hipermedia.

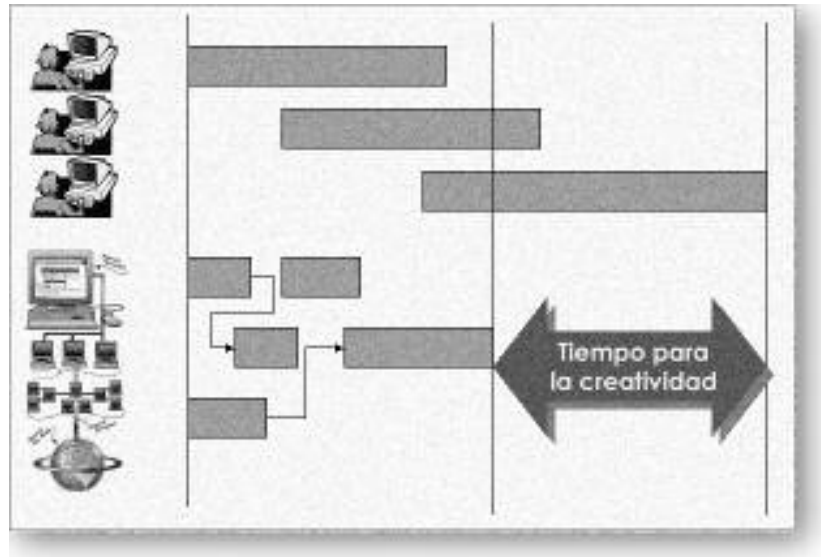
Para que sean posibles los dos elementos anteriormente citados (Conocimiento e Interdependencia) es preciso que tod@s, en Chrodes sean capaces de hablar un lenguaje común, un fascinante lenguaje hecho de palabras y símbolos íntimamente unidos a la acción... que se escribe antes en el pensamiento que en cualquier otro soporte... y que, por su riqueza, precisa de todos los medios técnicos disponibles, en cada momento, para su transmisión.

Por tanto, si Chrodes quiere “construir” con este lenguaje, y comunicarse con él interna y externamente, todos sus integrantes, sin excepción, han de asumir su dimensión de tecnólogos y no admitir, bajo ningún concepto la idea de que determinadas herramientas informáticas de representación, diseñadas para el uso millones de profesionales de todo tipo (tipo word, power point, etc... y futuros desarrollos), no están hechas para alguien del equipo, ya que esto equivaldría casi a decir que un escritor considera que no es necesario saber escribir para desempeñar su función.

Lo anterior es compatible con el hecho de que, lógicamente, cada departamento este más especializado en determinadas aplicaciones. Lo importante es tener claro cual ha de ser el “cemento” tecnológico que le de consistencia a toda a Empresa. El criterio para definirlo debería de ser, la fluidez en la transmisión de ideas que se precisa para ser eficiente en este Sector.

Trabajando todos en Chrodes con esta mentalidad, además de optimizar la planificación de los encargos, al intensificar la densidad y frecuencia de la comunicación, el

equipo, en su conjunto, consigue un tiempo adicional que precisa para la reflexión y creatividad.



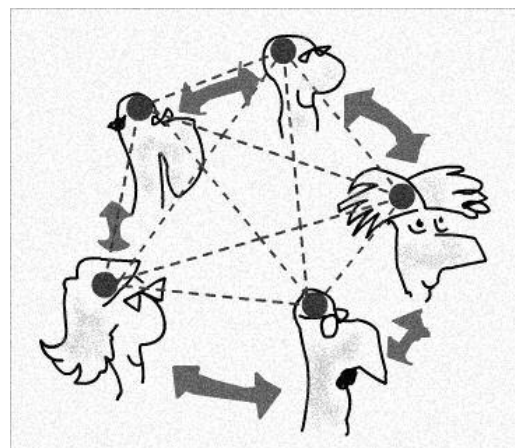
Lograr hacer algo nuevo con una aplicación de propósito general, del tipo de las mencionadas, puede ser que implique algún tiempo adicional la primera vez... pero *todas* las siguientes, es mucho más fácil y rápido. En definitiva, esta base común de conocimientos y habilidades es un factor diferencial muy importante para las empresas del sector en el que se encuentra Chrodes y una de las bases para llegar a una metodología de trabajo eficiente.

Pensar y actuar como un Equipo

Los conocimientos necesarios para desarrollar proyectos competitivos en Internet han de residir en diversas personas, pero, para que se produzca la deseable "reacción química" entre ellas, estas personas han de saber actuar como una sola, hay tres ideas importantes a considerar en este sentido:

1. Apertura mental

Cada miembro del equipo ha de desarrollar los conocimientos necesarios para entender la problemática que se les presenta a los demás Departamentos en el desarrollo de su trabajo. De este modo estará en posición de demandar que se haga lo mismo con él, y se habrán puesto los fundamentos para iniciar un diálogo creativo entre las distintas áreas de definición del proyecto.



Es decir... por ejemplo, una persona de Contenidos ha de saber del Dto. Comercial lo suficiente como para entender lo importante que es, para el futuro de la Compañía, que el Cliente perciba en todo momento la sensación de que esta viajando *en primera clase*, y eso para su Departamento supone un cuidado exquisito de los detalles, de modo que nunca el Cliente tenga que repetir algo que ya ha dicho en una reunión, porque no se le prestó la suficiente atención, o no se tomó nota oportunamente cuando lo dijo... análogamente, una persona de Comercial ha de saber la magnitud de la desviación económica que puede suponer una palabra desafortunada al enunciar una promesa al Cliente, y, por tanto, ser consciente de la importancia que tiene, para lograr al final Clientes satisfechos, que sobre determinados temas tan sólo tengan la última palabra los especialistas... y así sucesivamente.

2. Trabajar todos con el mismo “centro”

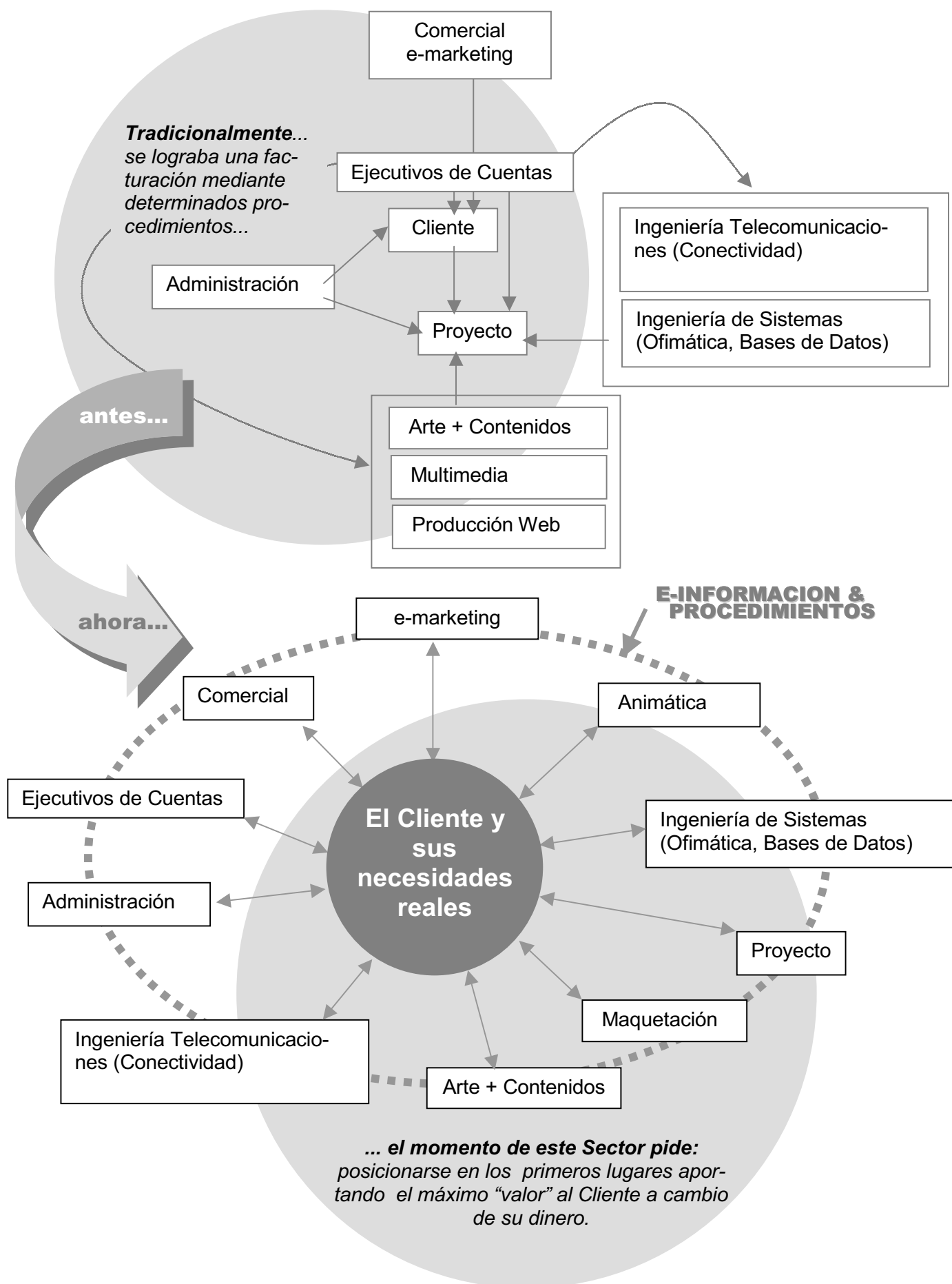
Es preciso evolucionar del esquema secuencial, que ponía al Cliente demasiado lejos de todos los integrantes del Equipo, hacia un esquema concéntrico en el que todos están con la vista puesta en el Cliente y sus necesidades reales, ciertamente comprometidos en aportarle un “valor” equivalente al dinero que paga.

Si bien, lógicamente, por motivo de su función, habrá personas que tengan un contacto más frecuente con el Cliente que otras, esto no quiere decir que todo el mundo en Chrodes no deba tener una comprensión profunda de los “porqués” de cada pormenor del proyecto y de su conexión con los fines del mismo.

Este (el Cliente en el centro) es un firme y eficaz procedimiento para unificar enfoques en torno al hecho más cierto en que se fundamenta materialmente el trabajo de cada uno de nosotros: *las facturas y la nómina se pagan únicamente con el dinero que nos ingresan los Clientes.*

En la página siguiente se esquematiza la evolución de paradigma que se requiere para unificar enfoques mediante una orientación real hacia el Cliente:

(a Pág siguiente)

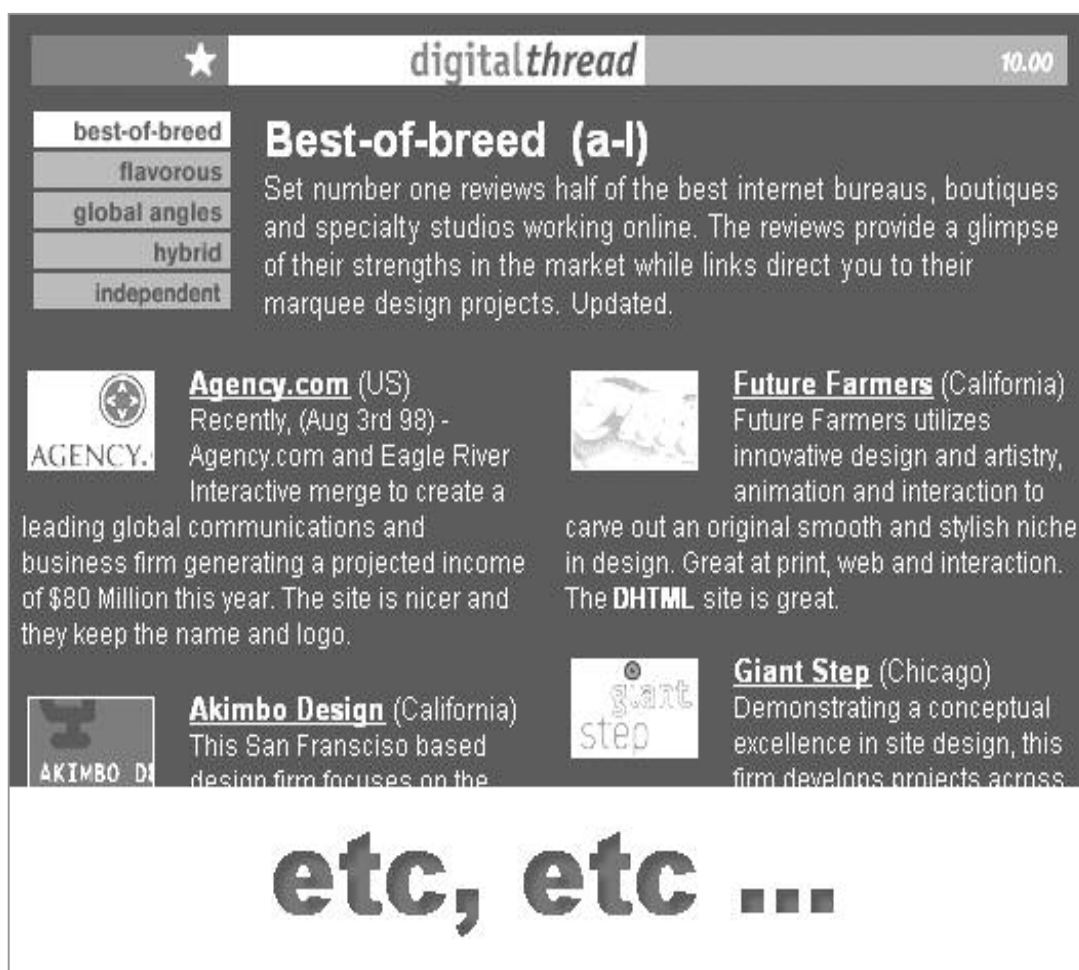


3. Excederse compensa a todos

Las empresas dedicadas a la producción de Proyectos Hipermedia en la Red, están situadas en un contexto especialmente idóneo para crecer en el seno de una autentica competencia global entre todas ellas. Esta realidad, será más y mas tangible con el paso del tiempo.

Así pues, cualquier empresa que pretenda competir en este sector, deberá medirse con las mejores, estén donde estén. Por ello es bueno analizar URL's como la que indico seguidamente para confrontar la validez de los principios de Chrodes:

www.digitalthread.com



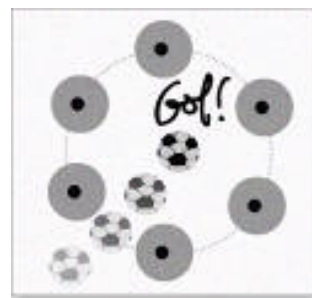
Dicen que " si apuntas a la luna lograrás darle al campanario "... pero en el caso de una empresa, esto sólo es posible, cuando la idea esta interiorizada en todos y cada uno de sus componentes.

Es decir... se consigue, cuando entre todos, se abandona la *mentalidad de la escasez* en favor de la *mentalidad de la abundancia*... me explico:

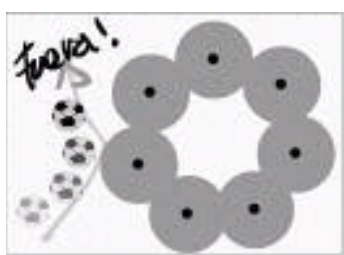
Mentalidad de la escasez sería por ejemplo:

“... aquí cada uno va a su bola... bien... pues yo hago estrictamente lo que me corresponde y después... ya se apañarán “

Si esto fuera un partido de fútbol, un planteamiento así, dejaría los suficientes huecos como para perder por goleada.



Mentalidad de la abundancia sería, por el contrario :



“... somos un equipo... me fío de que realmente todos estamos decididos a ganar... fútbol total... nadie me tiene que decir cuando he de cubrir el área de un compañero, incluso si es de otro Departamento, porque sé que los demás también actuarán de igual modo cuando haga falta”

Así se puede ganar la Liga, y todos mejoran en su caché personal, porque obtienen resultados que hablan bien de ellos y de su Empresa.

El “excederse”, no hace alusión, necesariamente, a esfuerzos épicos... muchas veces consiste en cosas tan sencillas como tomarse el trabajo de preguntar o indagar por la información que nos habían tenido que aportar, sin necesidad de pedirla, cuando se ve que esta información es necesaria para realizar bien el trabajo... o, por el contrario, en otras ocasiones, consiste en esforzarse por documentar sobreabundantemente el trabajo propio, recalcando las cuestiones importantes, aun cuando el contenido de estas notas adicionales ya debería de conocerlas el destinatario... etc.

En cualquier caso, el sistema que no falla para actuar en esta línea, es lograr que tod@s en la empresa adquieran el hábito de preguntarse qué pueden hacer mejor antes que pensar en lo que pueden hacer mejor los demás... ☺... una persona dijo alguna vez : “si quieres saber como anda una empresa de *mentalidad de la abundancia* fíjate en cuanto tiempo suele estar sin papel en blanco la bandeja de las impresoras...” (por que será que siempre suelen añadir papel l@s mism@s ¿?)

Ciertamente es en el ambiente que crea la “*mentalidad de la abundancia*”, en donde antes se detectan a los *parásitos* (suelen entrar los goles siempre por su zona) y donde, si no cambian, es más fácil desembarazarse de ell@s.

La esencia del Método

Bien... a estas alturas, pienso que ya se han citado los elementos más importantes que justifican y hacen posible la idea de trabajar con un método, tal y como se explicará en los capítulos que siguen. Pero antes de abandonar esta sección de "fundamentos" quiero explicar aquí "aquello que debería recordarse cuando se haya olvidado todo lo demás" ... lo que entiendo que es la esencia del método.

El proceso que se desarrolla en Chrodes puede entenderse como el hecho de identificar, de entre el conjunto de problemas/soluciones *pensables*, aquel conjunto de problemas/soluciones que aportan el máximo valor a la inversión del Cliente.



Para lograr lo anterior es básico lo siguiente:

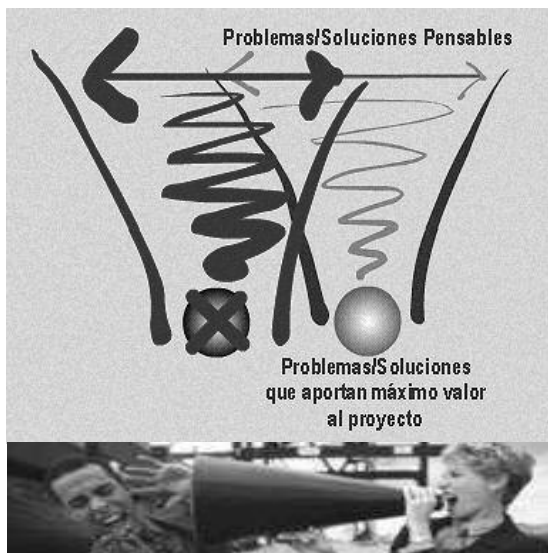
1. Captar, minuciosa y exhaustivamente información, de todas las fuentes posibles, en especial de las características y circunstancias del Cliente y su Sector.
2. Hacer que esta información evolucione de forma fluida por todos los actores del proceso... estudiando con atención la información externa y las elaboraciones de otros Departamentos, reflexionando sobre todo ello, aportando creatividad, sintetizando, destacando los factores clave, evitando ambigüedades en la redacción de textos, comunicando con rigor, claridad y riqueza de medios (textos, gráficos, diagramas, links, storyboards, etc)... es decir, pensando en los demás que han de trabajar con esta información.
3. Lograr la mejor síntesis entre el conocimiento que el Cliente tiene de su negocio y el conocimiento que nosotros tenemos de la Red, formando, preguntando, haciendo pensar, e involucrando, al máximo, a las personas claves de la organización del Cliente, atendiendo a la importancia que tiene, su participación, en todo encargo.

Con estos elementos, unidos a la confrontación de los desarrollos intermedios con el Cliente... y la correcta gestión del proyecto, se van realizando las elecciones más acer-

tadas a medida que avanza el trabajo... alcanzándose la solución final optima, la cual, no lo olvidemos, se califica por el juicio de los usuarios.

Hay que destacar, en este punto, el papel esencial que tiene la cantidad y calidad de la **comunicación** que se produce a lo largo del proyecto, y recordar que para que la comunicación funcione, no basta con un emisor que se sepa *explicar*... también es necesario un receptor que sepa *atender y entender*... dado que, por motivos de eficiencia, gran parte de esta comunicación se realiza mediante multimedia, gráficos, diagramas y escritos, esto último supone: 1) Que el que los elabora lo haga pensando en quienes han de utilizarlo, y 2) Que los que los reciben estudien atentamente este material, antes de empezar a desarrollar su trabajo.

De este modo evitaremos errores del tipo de los que se cometen frecuentemente en muchas empresas que han de utilizar una metodología análoga a la que nos ocupa, y que acaban... *"llegando brillantemente a ninguna parte"*.



Es decir... fracasos que son el resultado de un proceso, durante el cual, quizás han aparecido buenas ideas, pero en el que ha faltado el enfoque unitario del equipo, que haya hecho posible convertir esas ideas... en **resultados**.

Lustrosas ideas, que resultan irrealizables por su misma naturaleza... o por su falta de adecuación a las circunstancias... o por la propia incapacidad para posibilitar su desarrollo... **no** indican auténtica creatividad, sino más bien, (digámoslo claro) inmadurez y capacidad para perder el tiempo y hacérselo perder a los demás... manteniéndolo a tod@s con la impresión de estar... "muy ocupad@s".

"Resultados... no excusas", así resume los miles de folios de su Manual de Procedimientos, una de las principales Compañías Norteamericanas del sector de Consultoría / Diseño / Construcción Industrial e Institucional.

Con más de 122 años de existencia, esta Empresa, cuenta en su haber varias de las realizaciones de mayor envergadura que se han construido en el Mundo.

Esta Compañía (www.theaustin.com), gracias a este hábito... casi manía... de medir su esfuerzo, antes que nada, en términos de resultados objetivos, se viene manteniendo más de un siglo en la cresta de la ola de la tecnología y la excelencia... es una demostración viva de que el primer libro en donde hay que leer y releer atentamente, es en el Cliente y sus necesidades concretas... porque nada hay más rico en contenidos que la pura realidad... y los retos que de allí dimanen.

El Método que aquí se explica, será bueno mientras obtenga resultados, cuando esto deje de ocurrir, el mejor método será... entonces... cambiarlo, pero, en la prestación de servicios de alto valor añadido, siempre hay un referente que no puede olvidarse: **el Cliente con sus necesidades reales... y la comunicación que se precisa para e-**

solverlas, desde un enfoque multidisciplinar... allí está la esencia del Método, si se entiende bien esta idea, quizás todo lo que sigue en este Manual, sobra.

Seguidamente se definen las distintas áreas y funciones de la Empresa para, posteriormente, definir los procedimientos que constituyen el Método.

Un equipo

Visión general de la organización

Naturaleza

Chrodes es una organización **cerebro-intensiva** (vende primordialmente ideas) en donde la aportación de valor a los proyectos de TODAS Y CADA UNA de las personas integrantes del equipo es imprescindible para conseguir sus objetivos. Esto implica que tod@s se responsabilizan de los resultados de la Compañía, y tod@s se comunicamos con tod@s, para asegurar un permanente dialogo creativo, en torno a las necesidades de sus Clientes.

Mientras se trate de ideas... nadie debe de confundir “comunicarse” con “puentear”. Por tanto, sería no haber entendido la importancia de la Comunicación en esta actividad, si alguien se molestara porque alguna persona perteneciente a su Departamento, contacte con cualquier otra en la Compañía, si así lo estima oportuno, independientemente del nivel de las responsabilidades asignadas a un@ y otr@.

También es cierto, que inevitablemente ha de haber personas que asuman, en primer término, la responsabilidad de los resultados en determinadas áreas funcionales... consiguientemente, con esta responsabilidad ha de ir unido el cometido de tomar decisiones, y la necesidad de estar informado del máximo de las comunicaciones que se producen entre las demás personas de la Empresa.

Una de las características esenciales que ha de ir asociada a est@s responsables, es que trabajan más que nadie en su área... facilitando el desarrollo en el cumplimiento de su cometido a los demás, coordinando los trabajos, adelantándose a los imprevistos y teniendo en mente y recordándolos, cuando sea preciso, los objetivos Generales y Particulares de cada Proyecto.

L@s responsables en Chrodes, sabrán que están haciendo bien su trabajo, cuando se estén dando, entre otras, las siguientes condiciones:

- Cuentan con el afecto y la consideración de las personas de su área. Y se hacen plenamente responsables tanto de los aciertos como de los fallos de cualquiera de ell@s.
- Mientras no se den motivos objetivos para actuar en otro sentido, tienen plena confianza en las capacidades de las personas de su departamento y les dejan espacio para desarrollarlas más y más continuamente.

- Todo el mundo en su área siente que puntualmente se le reconocen públicamente (a nivel de toda la Empresa) sus aportaciones, y también que se le hacen ver, personalmente... en privado, sus errores.
- No consienten que nadie en su área llegue a atribuirse los méritos de otra persona... no sólo trabajamos por dinero, y no hay nada más desolador, para alguien que procura superarse, que sentir que están trabajando junto a “aves rapaces” y/o responsables que no se enteran de lo que pasa en su Departamento.
- Su Departamento no se convierte en “una isla” dentro de la empresa, antes por el contrario, trabajan juntamente con las personas de las demás áreas con el mejor de los espíritus de equipo, permanentemente orientados, todos, hacia el Cliente.
- Su autoridad para con las personas que trabajan en su área no se basa en otra cosa que en su ejemplo y la *credibilidad* de lo que hacen y de lo que dicen.
- Saben entender, transmitir y recordar, con empuje y la frecuencia necesaria, a las personas de su área, los “porqué”, “para qué” y “cómo” de los Objetivos de la Empresa, y de cada uno de los Proyectos, juntamente con la “Mentalidad de la abundancia” que se cita anteriormente en este Documento.
- Fomentan el crecimiento profesional en cantidad y calidad de su Área tanto a nivel individual como de equipo.
- Se involucran en la contratación de personal para su Departamento, aportando referencias y estudiando a fondo los candidatos antes de dar su opinión a Dirección General.

Estructura

La Compañía tiene un esquema de organización matricial, es decir, agrupa a las personas de dos formas distintas:

- Por **departamentos** en función de sus especialidades.
- Por **proyectos** en función del equipo asignado a cada trabajo.



Cada Departamento tiene un Director que se responsabiliza, en síntesis, de la Calidad y Cantidad de la producción del mismo, así como de la coordinación con otros departamentos, necesaria para asegurar la Calidad y Cantidad de la producción global de la Compañía.

Cada Proyecto tiene un Jefe que se responsabiliza, en síntesis, de la satisfacción del Cliente, a lo largo de todo el desarrollo del proyecto, y del cumplimiento del alcance, costo y plazo definidos para cada proyecto.

Es de vital importancia que ambas figuras (Director de Departamento y Jefe de Proyecto) mantengan una comunicación (de igual a igual) constante y fluida, y sean capaces de resolver, con imaginación y espíritu de colaboración, los inevitables conflictos que suelen surgir en esta dualidad de cometidos.

Los mencionados Departamentos se configuran en función de la secuencia lógica de actividades que suponen los encargos:

e-Marketing y Estrategia:	Define <i>conceptualmente</i> lo que se va a hacer y, eventualmente, <i>constata los resultados</i> a la finalización del trabajo.
Diseño:	Define <i>formalmente</i> lo que se va a hacer
Producción (Web Factory):	<i>Materializa</i> el proyecto.

Esta organización nuclear se completa con las siguientes áreas:

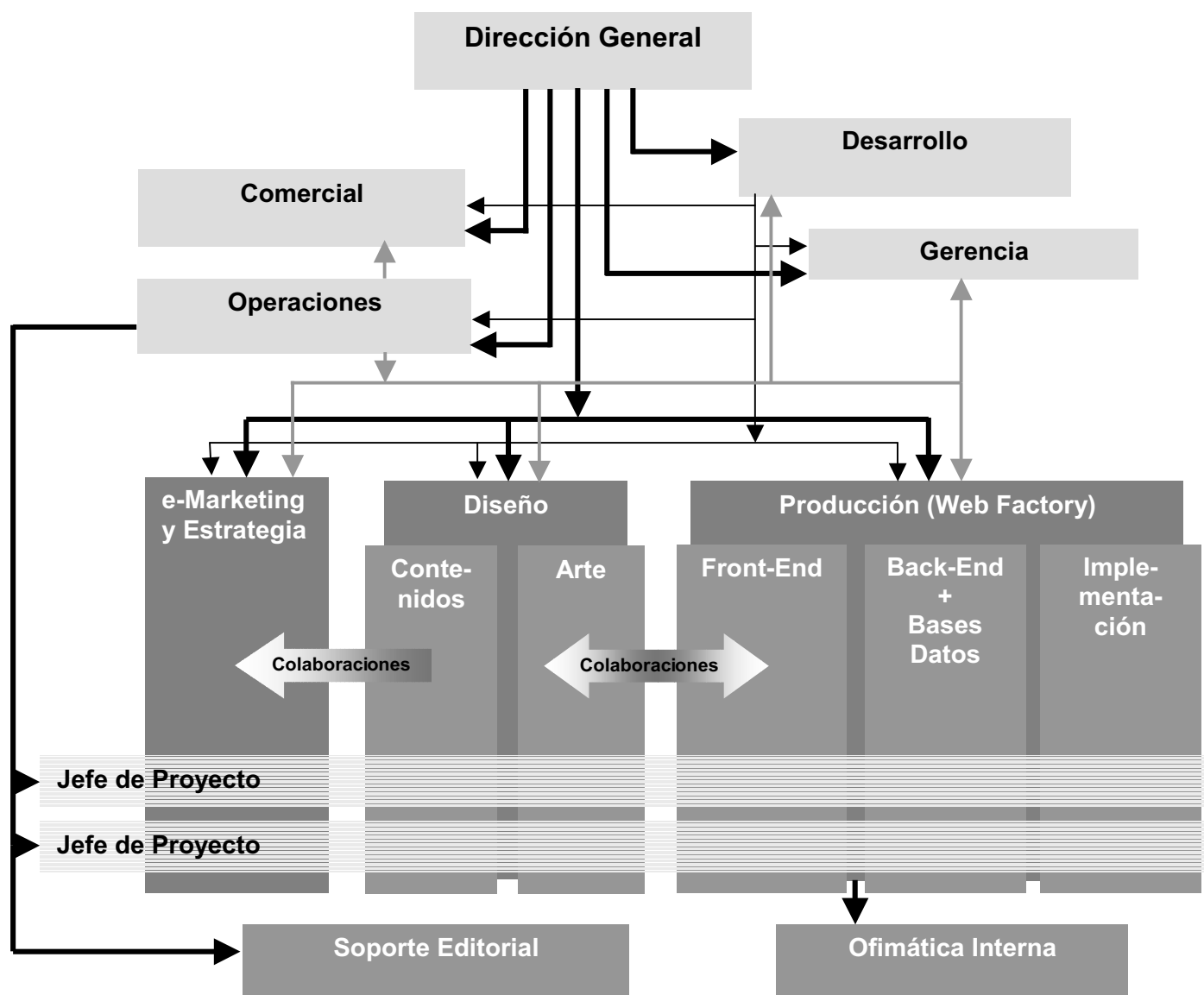
- Dirección General
- Desarrollo
- Comercial
- Gerencia (Contabilidad, Finanzas, Personal, Servicios Generales, Compras, y Control de Costos, Tráfico y Atención al Público)
- Ofimática Interna
- Soporte editorial

Quedando estructurada según se explica en el siguiente apartado.

(a Pág siguiente)

Organigrama Funcional

Nota: las Flechas rotuladas con “Colaboraciones” indican que personas de estas Secciones podrán dedicar parcialmente su tiempo para cubrir las necesidades de otros Departamentos, en ese caso estarán a cargo del responsable del Departamento con el que colaboran.



Leyenda

- ➡ Línea Dirección (Objetivos, Medios, Control)
- ➡ Línea Desarrollo (de negocio en Chrodes y en los Clientes)
- ➡ Línea Coordinación (para satisfacción del Cliente y cumplimiento de alcance, costo y plazo de los Proyectos)

Descripción Detallada de Funciones

Seguidamente se explican las funciones de cada una de las áreas, lógicamente esta descripción no es exhaustiva, pero sí marca el criterio de asignación de nuevas tareas que pudieran surgir en el desarrollo de la actividad de la Compañía.

Con arreglo a lo dicho anteriormente (todos son responsables de los resultados), estas funciones no se concretan en ninguna persona en especial de cada Departamento, si bien han de ser l@s Responsables de cada uno de ellos l@s que estudien con las demás personas de su área, la organización que haga posible que el Departamento cumpla sus funciones, en coordinación con el resto de Chrodes.

Por motivos de claridad abandono, a partir de aquí, el uso de la "@" para generalizar el sexo de las personas a las que me estoy refiriendo, sin que esto quiera decir que cualquiera de las funciones que siguen no puedan ser desempeñadas, indistintamente, por hombres o mujeres.

Dirección General

- Identifica la Estrategia y los Objetivos Generales y Particulares de la Compañía.
- Transmite estos Objetivos a las personas de la Empresa.
- Provee de los medios adecuados para la consecución de los objetivos.
- Controla la consecución de estos objetivos.
- Mantiene permanente informadas a las personas de la Empresa sobre el grado en que se están cumpliendo estos objetivos.
- Toma las decisiones finales en los eventuales conflictos que puedan producirse entre personas o departamentos.
- Establece la política de contratación y remuneraciones.
- Representa a la Compañía cara al exterior.

Desarrollo

Responsable del desarrollo de negocio (presente y futuro) en Chrodes, y del negocio inducido (presente y futuro), mediante los servicios de Chrodes, en las Compañías de cada uno de sus Clientes.

Desarrollo de Negocio en Chrodes:

- Asesora al Director General en el establecimiento de los Objetivos de la Empresa.
- Estudia el mercado y sus necesidades para adelantarse a ellas e identificar oportunidades.

- Identifica y promueve campos de mejora en la producción, medios y operativa de la Empresa, mediante el permanente contraste con el equipamiento, la calificación, los métodos y las realizaciones de la competencia en todo el mundo.
- Responsable de la comunicación interna, controlando y fomentando que se cumpla lo establecido en este Manual al respecto, y que la Intranet de la agencia ayude a lograrlo.
- Responsable del Plan de Carrera Profesional de las personas de Chrodes
- Coordina e impulsa la Información y Formación interna en Chrodes.
- Responsable de la permanente actualización del Manual de Procedimientos de la Compañía, incorporando aquí el feedback obtenido, tanto del interior de la Empresa (experiencias buenas y malas de funcionamiento), como del exterior (publicaciones esenciales, historias de éxito, análisis de tendencias, etc).
- Supervisa y coordina la definición de Funciones y Procedimientos que realizan l@s responsables de cada Departamento con objeto de que ésta sea coherente con el marco organizativo de la Empresa, con su filosofía, y con sus fines
- Dirime eventuales conflictos entre Departamentos en la aplicación del Método de Trabajo.
- Supervisa el fondo y la forma de la comunicación con el Cliente en el desarrollo de los trabajos de Chrodes (Presentaciones, Reuniones, Propuestas, Pre-proyectos, Proyectos, Informes, etc.) para que todos ellos respondan a la “promesa de valor” que la Compañía transmite a su mercado.

Desarrollo de Negocio en los clientes de Chrodes:

- Asiste a las reuniones clave con los Clientes para colaborar en la identificación de sus necesidades reales, para cada estadio de desarrollo del Proyecto.
- Supervisa el enfoque en los procesos de interacción con el Cliente (cuestionarios, esquema de aprobaciones, etc.), para asegurar que el proyecto se mantiene en línea con los objetivos Generales y Particulares del Proyecto.
- Supervisa y evalúa los resultados, parciales y finales, de cada proyecto y la satisfacción del Cliente generada, identificando disfunciones y conflictos, e instrumentando soluciones de mejora de recursos, equipamiento, capacitación y/o procedimientos.
- Asesora y colabora con el Dto. Comercial en el mantenimiento de relaciones de larga duración con los Clientes clave para (adelantándose a sus necesidades) generar oportunidades de negocio con cada uno de ellos.
- Responsable de la comunicación externa de la Compañía (Presentaciones, Workshops para Clientes actuales y potenciales, encuentros online en la web cor-

porativa de la Compañía, publicaciones de Chrodes, participaciones en certámenes, proyección externa del know how de las personas de la Compañía, etc).

Comercial

Responsable de identificar, de entre todas las existentes, las mejores oportunidades de negocio para Chrodes, y generar interés en dichos Prospects, como para propiciar los primeros contactos y su seguimiento hasta que se materializa la firma de un encargo.

- Entiende en profundidad, desde el primer momento, que su misión no es “vender”, ya que en Chrodes no se “vende” hasta que no se logra generar un Cliente satisfecho. Por tanto centra sus esfuerzos en hacer una buena selección de Prospects y mantener con ellos una relación constante y proactiva que pueda convertirse en un encargo en su momento oportuno.
- Es responsable de activar los pasos necesarios hasta la firma de las Propuestas de Servicio o Pre-Proyectos, tal y como se definen estos Documentos en el apartado Procedimientos.
- Mantiene un estudio y conocimiento, profundo y permanentemente actualizado, de los siguientes aspectos de la Compañía:
 - Filosofía y Metodología de Trabajo de Chrodes y las implicaciones que de ella se derivan para la estrategia y actuación comercial, sobre todo en lo relativo a conflictos en la realización de los trabajos, originados por malentendidos en el comienzo de las relaciones.
 - Capacidades específicas a nivel individual y de equipo de personas y áreas de la Empresa.
 - Motivos en los que se basa la predictibilidad de resultados para las Compañías que contratan los servicios de Chrodes.
 - Beneficios concretos para el Cliente que se derivan de trabajar con Chrodes, y la casuística que se va produciendo en la realización de proyectos concretos, en la que se ponen de manifiesto estos beneficios.
 - Trabajos realizados, y las características específicas de las soluciones alcanzadas en cada uno de ellos, cuyo knowhow aplicado o desarrollado, pueda ser extrapolable para la problemática de determinados Prospects.
 - Características de los tipos de trabajos que pueden ser rentables y, de los que no, para Chrodes.
 - Aspectos de la aproximación a un Prospect en los que es preciso la asistencia de un especialista de Chrodes para asegurar la correcta generación de expectativas durante la pre-venta.
- Mantiene un estudio y conocimiento, profundo y permanentemente actualizado, del negocio de Chrodes en los siguientes términos:
 - Implantaciones, operativa, volumen, personas clave, características, fortalezas, debilidades, etc de la Competencia.
 - Tendencias del mercado.

- Qué es lo que ha funcionado y que es lo que no, en la realización de proyectos en Internet en los distintos sectores a los que pertenecen los Prospects.
- Prospecta sistemáticamente del mercado en busca de planes de inversión en servicios del sector de Chrodes, investigando fuentes varias:
 - Internet (Webs sectoriales, chats, foros de discusión, etc.)
 - Prensa Económica
 - Asistencia a Eventos que reúnen a “tomadores de decisión”
 - Red de Relaciones Publicas
 - Marketing telefónico
 - Etc
- Consigue, y mantiene con la cadencia necesaria, contactos personales con “tomadores de decisión” de empresas o filiales que cuentan (salvo excepciones) con facturación superior a los € 18 M o una plantilla de más de 200 personas. Fruto de este seguimiento permanente, consigue hacer que Chrodes sea visible, con la debida antelación, cuando comienzan a madurar las inversiones de los Prospects contactados.
- Prepara y presenta, con la altura necesaria, Cualificaciones de la Compañía, transmitiendo en ellas al Prospect, con persuasión y de un modo adaptado a la índole del encargo en ciernes y de su audiencia, todos los beneficios que se derivan de considerar la Participación de Chrodes en su proyecto. En especial sabe convencer con argumentos sólidos de lo siguiente:
 - Logros objetivos alcanzados hasta la fecha por Chrodes.
 - Especial capacitación de las personas de Chrodes tanto en sus especialidades como en la aplicación del método de trabajo de la Compañía.
 - Predictibilidad de resultados, sin parangón, que ofrece Chrodes fundamentada en la combinación de los siguientes factores: a) la capacidad y experiencia de su equipo humano b) su probado método de trabajo que posibilita una integración real de las diversas áreas de conocimiento que implican un proyecto en Internet. c) orientación de toda la Compañía a resultados con una especial sensibilidad por las necesidades reales de sus Clientes.
 - Beneficios de adjudicar la totalidad del trabajo a Chrodes por su capacidad para gestionar los Proyectos sobre la base de responsabilidad indivisa.
- Aborda las entrevistas con los Prospects y realiza los Project Definition Memorandums (PDM) en los términos expresados en el anexo correspondiente en este Documento.
- Con objeto de optimizar la aplicación de recursos destinados a la pre-venta, discrimina con objetividad las oportunidades reales de negocio que presentan cada uno de los Prospects con los que tiene contacto y reporta a Dirección General y a Dirección de Desarrollo, lo siguiente:
 - Volumen previsto de inversión y su periodificación a medio plazo.
 - Fecha prevista para la inversión.
 - % de probabilidades para Chrodes de recibir el encargo.
 - Adecuación de las características del Prospect a la filosofía de trabajo de Chrodes

- Antes de introducir al Prospect a las personas asignadas del Departamento de e-Marketing y Estrategia u otros Especialistas de la Empresa, les transfiere, por escrito, la siguiente documentación:
 - Project Definition Memorandum (PDM) en los términos expresados en el anexo correspondiente de este Manual y en el que no ha de faltar, al menos, lo siguiente: a) Personas con las que ha contactado... sus coordenadas... sus peculiaridades, su cargo y sus funciones... y el peso que pueden llegar a tener en la decisión de contratación. b) Todo lo que ha logrado averiguar, de primera mano, sobre aquello en lo que consiste el negocio de la empresa del Prospect, independientemente de que parte de esa información pueda contenerse, o no, en el material editado por la Compañía c) Objetivos que se propone, cada una de las personas contactadas, con la inversión. d) Compañías que el Prospect considera como competencia directa. e) URL's de websites apreciadas por el prospect y bajo que aspecto. f) URL's de la competencia que le gustan al Prospect y porqué. g) URL's de la competencia que no le gustan al Prospect y porque. h) listado comentado del material editado que ha obtenido de casa del Prospect.
 - Todo el material posible editado por el Prospect (URL's de la Compañía o de su Central, Operativas, Memorias de Gestión, Brochures, Catálogos de productos, videos y/o CD's promocionales, spots publicitarios, estudios de imagen, definiciones de Márketing y estrategia, Documentación completa del Request for Proposal si la hubiera, etc.) ... lógicamente, para ello, es bueno que acuda a las visitas con medios para transportar este material (bolsas, carteras adicionales, etc.), dejar este asunto para "otro día", es retrasar injustificadamente la marcha de los trabajos o dejar perder la oportunidad de éxito del siguiente contacto por tener que abordarlo sin la suficiente preparación, por ello es conveniente, incluso, que avisen, antes de la visita, al Prospect para que tenga recopilado el máximo de este material (los días en Internet son más cortos).
 - Cualquier otro comentario que estime deben conocer las personas de e-Marketing y Estrategia u otros especialistas de Chrodes, de modo fehaciente (qué otras empresas están compitiendo por el encargo... que puntos fuertes tienen sus propuestas, historia de las relaciones de Chrodes con esas Compañías... otras personas externas que están colaborando con esta venta, condicionantes tecnológicos, de cultura de empresa, etc.)

Estas funciones no son delegables y las realiza precisamente la persona del Departamento Comercial que tiene asignado este Prospect. Sin mediar toda esta información, en grado suficiente, el Director General o el Director de Desarrollo podrá cancelar cualquier reunión de otros Departamentos con el Prospect.

- En los casos en que la relevancia del Prospect lo aconseje, y una vez realizado lo dicho en los puntos anteriores, organiza reuniones de toma de contacto con el Prospect a las que asista una o varias de estas personas: el Director General, el Director de Desarrollo y/o los Especialistas adecuados de Chrodes. Es especialmente importante, en estos casos, que Comercial asegure el nivel de interlocución adecuado de los asistentes, por parte del Prospect, para asegurar que no se darán pérdidas de tiempo.

- Mantiene una Base de Datos en la que anota, para cada gestión comercial realizada, toda información relevante sobre de lo tratado, próximo paso a dar y fecha prevista de realización, de tal modo que si otra persona debiera seguir con este Prospect, le bastara lo allí anotado para realizar este trabajo con el máximo de oportunidades.
- Colabora con el Dto. de Desarrollo en la investigación de los mercados, aportándole el máximo de información significativa extraída de sus contactos.
- Reporta a Dirección General y a Dirección de Desarrollo lo siguiente:
 - *Anualmente* : Plan de Contratación para su territorio (Análisis de resultados del año anterior, Sectores prioritarios, Plan de contactos y acciones complementarias, expectativas de resultados para el año próximo)
 - *Trimestralmente* : Informe de acciones realizadas y de resultados vs. Plan de Contratación anual, y actualización del mismo.
 - *Quincenalmente* : Informe cuantitativo de contactos realizados, Calendario actualizado de previsión de Contrataciones e Informe de últimos desarrollos de los principales Prospects asignados.

Por ultimo y no por ello menos importante:

- Mantiene el orden necesario en su Departamento tanto en el entorno físico como en el informático como para que se puedan encontrar las cosas con rapidez, aun cuando falte la persona que se cuida de un trabajo en concreto, porque todas ellas están en el sitio que tienen previsto... “estando todas las que son y siendo todas las que están”.

Operaciones

Cuando el volumen de encargos y número de Jefes de Proyecto aconsejen que una persona con experiencia y perfectamente familiarizada con su problemática, coordine su trabajo, se nombrará un Director para este Departamento.

Caso contrario, los Jefes de Proyecto desempeñaran, para cada uno de los trabajos que se les encomienden, la función de este Director de Operaciones (línea de coordinación en el Organigrama Funcional), realizando, de común acuerdo entre ellos y con los distintos Departamentos, la optimización de la asignación de recursos a los Proyectos. Igualmente supervisarán y coordinarán, la dedicación de la/s personas ubicada/s en Soporte Editorial.

En casos de conflicto, resolverá el Director de Desarrollo y en última instancia el Director General.

Jefe de Proyecto

Como ya se ha dicho, esta persona es responsable de lo siguiente:

1. Directamente (*indirectamente lo son todos*), de la satisfacción del Cliente en el día a día durante todas las distintas fases del trabajo.
2. Del cumplimiento del alcance, costo y plazos establecidos para cada una de las fases de los trabajos.

Son el **motor** de cada uno de sus trabajos, han de tener claro que **sólo** ellos tienen una visión de conjunto de la marcha de todos los trabajos de la Agencia, y de sus proyectos en particular, y que una de sus misiones fundamentales es mantener permanentemente informados a **todos** de esta visión.

Es importante destacar aquí que para que el Jefe de Proyecto pueda desarrollar su misión con propiedad, si bien no es a él a quien le toca realizar directamente los trabajos de producción (por cuanto esto le impediría desempeñar sus funciones manteniéndose a medio camino entre el Cliente y Chrodes, y aportar la visión de conjunto arriba mencionada), es vital que estudie a fondo toda la información disponible y la que se va generando en cada etapa del encargo, para que así realmente pueda coordinar los trabajos y estimular al máximo el flujo de información entre los miembros del equipo, factor este, que como ya se ha dicho, forma parte de la esencia del Método.

Sería un error, por parte del Jefe de Proyecto, pensar que el hecho de que ya hay otras personas en Chrodes que conocen a fondo los aspectos de determinada parte del proyecto, va a asegurar que este conocimiento se diseminará apropiadamente entre el resto de las personas del equipo... este es su trabajo, y no podrá realizarlo correctamente si no conoce a fondo los detalles de cada uno de los proyectos que tiene asignado. Para eso asiste a las reuniones y es informado por todos los Departamentos.

Pues bien... para conseguir todo lo dicho desempeña las siguientes funciones:

Para el logro de la satisfacción del Cliente

- Desde el momento en que se le presenta al Cliente como Director de un proyecto, ha de ser el único interlocutor de Chrodes con el Cliente, esto implica, entre otras, varias cuestiones fundamentales:
 - Es responsable de disponer las cosas (modos, puntualidad, organización, asistentes, temas a tratar, dirección y enfoque, tomar notas, actas de la reunión, etc.) de tal modo que, todas y cada una, de las reuniones con el Cliente hagan que éste se sienta bien atendido, y con la sensación de que allí se ha aprovechado el tiempo.
 - Redacta, y mantiene permanentemente actualizada, lista de las personas con las que estamos tratando de cada Cliente, sus cargos, sus coordenadas (tf, mail etc.) y sus circunstancias. Asegurándose de que la persona de Chrodes encargada de atención al público disponga siempre a la vista, sobre su mesa, de dicha lista. Supervisa el trabajo de esta persona con el Cliente, asegurándose de que es atendido siempre en sus llamadas con cordialidad y prontitud.
 - Es responsable de la preparación de las reuniones que implican presentación de trabajos, convocando y conduciendo ensayos de las mismas siempre que sea necesario, y al menos en estas ocasiones: a) presentación del borrador de

Propuesta o Primeras Ideas. b) presentación de Propuesta y/o Pre-proyecto. c) Presentación del Proyecto. d) entrega provisional del WebSite d) entrega definitiva del WebSite

- Es responsable de conducir las reuniones y ayudar a los asistentes a concretar, de modo que la mayor parte de lo allí tratado pueda traducirse por escrito en forma de objetivos o acciones a realizar... de una forma clara, asociada a fechas, y mensurable.
 - Es responsable del etiquetado, archivo y custodia de todo el material aportado por el Cliente, en especial de la gestión de aquel material que el Cliente nos entrega para su posterior devolución. El hecho de que pase determinado material a otros Departamentos no le inhibe de su responsabilidad sobre el mismo, y ha de instrumentar los mecanismos oportunos para que este material no se pierda, terminando en el archivo definitivo, o devolviéndoselo al Cliente, cuando se termina el trabajo.
 - Es responsable de supervisar toda la documentación (escritos, bocetos, elementos audiovisuales, etc.) que se le presenta al Cliente, de modo que, toda ella tenga la calidad, en cuanto a presentación, corrección, y altura de contenidos, que se espera de Chrodes.
 - Ha de lograr que todos los miembros del Equipo de Trabajo le mantengan puntual y permanentemente informado (antes y después) de cualquier tipo de contacto directo que hayan de mantener con el Cliente (visita, teléfono, email, etc.)... de la posible repercusión que este contacto pueda tener en las definiciones y organización del proyecto... y de los resultados del contacto en términos de satisfacción del Cliente.
- Es responsable de supervisar que el Proyecto (ver Procedimientos) que presentamos al Cliente es lo suficientemente claro como para que el Cliente pueda realmente saber si lo que vamos a hacer (qué, cuánto, cómo) es lo que él necesita, o no, y consiguientemente, pueda darnos una aprobación con sentido y seguro de lo que hace.
 - Es responsable de supervisar que el Proyecto (y por extensión cualquier documentación previa que defina todo o parte del proyecto) que presentamos al Cliente este en consonancia con el eventual PreProyecto o Propuesta de Servicios que le haya podido anteceder (ver Procedimientos)... y en cualquier caso, si se dieran variaciones de uno a otro, debe haberse adelantado a explicar al Cliente la razón de ser de estas variaciones, de modo que el Cliente entienda que todas las decisiones han sido tomadas de común acuerdo con él y están orientadas a resolver del mejor modo sus necesidades reales.
 - Es responsable de supervisar el Proyecto que presentamos al Cliente para su aprobación, con objeto de que allí estén definidos con la suficiente claridad el alcance de los trabajos a realizar, juntamente con su costo y plazo, desglosados en sus partidas fundamentales, como para que, tras de la aprobación, le sea posible presentar al Cliente para su aceptación Ordenes de Cambio de Costo y/o Plazos, cuando haya modificaciones o ampliaciones de dicho alcance del trabajo.

- Es responsable de adelantarse a imprevistos durante el desarrollo, tanto del Proyecto como de la Ejecución, y avisar puntual y eficazmente al equipo de trabajo y al Cliente, cuando aún se está a tiempo de tomar decisiones. Cuando la naturaleza de determinados conflictos lo aconseje, ha de avisar para que decidan su intervención, al Director de Desarrollo o incluso al Director General.
- Es responsable de mantener en el Cliente, durante todo el desarrollo del trabajo, una actitud favorable hacia Chrodes, ayudándole a ver de entre las incidencias del proyecto, aquellos hechos en los que se hace patente una clara mentalidad de servicio y orientación a resultados, de tal modo que tras de la satisfactoria terminación del trabajo, le pueda pedir, carta testimonial de reconocimiento, sin reservas, de la bondad de los servicios prestados por Chrodes... y el Cliente la otorgue.
- Es responsable de la activación y seguimiento del esquema de facturación pactado con el Cliente, con una especial sensibilidad para presentar las facturas en el momento oportuno (ni antes, ni después) y vigilando que estén redactadas con la suficiente claridad como para que el Cliente sepa en todo momento lo que paga.

Para el cumplimiento del alcance, costo y plazo establecidos para cada una de las fases de los trabajos.

- Para cada Trabajo establece, de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto y con los Directores de Departamento, el equipo de trabajo asignado y, desde ese momento, es el responsable de mantener a este equipo estable, cohesionado y motivado hacia la obtención de resultados en ese Encargo.
- Estudia, pregunta e indaga todo lo necesario como para tener un conocimiento global y permanentemente actualizado de las funciones, cometidos y problemáticas de cada uno de los Departamentos y poder basar en ello sus decisiones.
- Con objeto de mantener correctamente orientados, durante toda su duración, el desarrollo de los trabajos... asiste activamente a las reuniones preliminares con el Cliente, estudia al tipo de Cliente, la documentación disponible, y la que se va generando en el desarrollo del trabajo; analiza, pregunta e indaga lo necesario como para obtener, y poder recordar al resto del equipo de trabajo (cuando sea necesario) una idea clara de lo siguiente:
 - Qué es, en esencia, lo que se desea obtener al final con el proyecto.
 - Cuáles son los Objetivos generales y particulares del proyecto.
 - Cuáles son los principales retos que plantea el proyecto en aspectos como estrategia, investigación del mercado, creatividad, incorporación de nuevas tecnologías, plazos, limitaciones de presupuesto, etc. y que acciones será esencial controlar, para lograr alcanzar los objetivos.
- Identifica los puntos de control para el desarrollo del Trabajo (Entregas críticas y sus fechas) y mantiene a los integrantes del equipo informados, día a día, de la situación del Trabajo respecto de estos puntos de control, y de la medida en que las tareas de cada uno de ellos son sensibles al cumplimiento de los plazos.

- Para cada trabajo asignado, realiza, de un modo coordinado con la planificación general de la Compañía (Otros Jefes de Proyecto y Departamentos) un planning en forma de diagrama de barras y mantiene permanentemente al día la siguiente información:
 - grado de ejecución de cada tarea en %
 - fechas reales de comienzo y terminación de las tareas
 - Excepcionalmente... modificaciones en la planificación de cada tarea

Este planning contempla las actividades de las siguientes partes: a) departamentos de Chrodes, b) Personas asignadas al trabajo en casa del Cliente c) Contrataciones o colaboraciones externas.

Habida cuenta de que lo que se trata aquí es de instrumentar una herramienta de trabajo común para el mejor reparto de cargas, y el mantenimiento de una visión general de la producción de la Agencia, este planning deberá estar desglosado en sus partidas fundamentales (en la mayoría de los casos no más de unas 60 líneas por proyecto), pudiéndose hacer, además, seguimientos puntuales en detalle por otros medios que cada Director de Proyecto estime adecuados, sin que ello merme la precisión y puntualidad con que se maneja la información en el Planning General.

Ha de entrar los encargos en este Planning General desde el mismo instante en que se le abre la correspondiente Orden de Trabajo (ver Procedimientos), aunque, por el momento, la asignación de recursos provisionalmente deba de ser genérica, hasta que se disponga de información para realizar el Planning detallado. Lo importante es que se pueda considerar esta carga de trabajo desde el primer momento para evitar disfunciones que impidan cumplir los compromisos.

- Diariamente contacta dos veces con los responsables de cada Departamento:
 - Al principio del día (reunión de coordinación) para revisar lo que hay que hacer ese día con arreglo al Planning.
 - Al final del día (entrevistas ad hoc) para saber lo que se ha hecho e incorporarlo al Planning.

Esta actividad es esencial en el Jefe de Proyecto para el cumplimiento de su misión, y para que ésta sea eficaz, es muy importante que la sepa realizar desde un profundo conocimiento de la problemática de las personas a las que les está pidiendo unos resultados, y con la actitud de quien lidera un grupo de trabajo, es decir, de quien está allí, para solucionar problemas y prestar al equipo la anticipación a los problemas, motivación y coordinación precisa para cumplir los objetivos.

- Coordina los trabajos de terceros (proveedores de contenidos, free-lance, etc.) haciéndose cargo de lo siguiente:
 - Estudia y revisa la redacción de los contratos y sus condiciones generales y particulares, para asegurarse de que, con ellos, tengamos base suficiente como para exigir el cumplimiento de un alcance, costo y plazo relativo a esta parte del proyecto, y de que, dispongamos de estos proveedores de unas garantías mayores, o al menos equiparables con las que ofrecemos al Cliente para el caso de incumplimientos (si no se establece lo contrario, en esta función le

- asesoran las personas oportunas de la Compañía para cada caso, pero la responsabilidad es suya).
- Coordina y activa los trabajos de terceros, realizando su seguimiento en el Planning como un integrante más del equipo.
 - Supervisa y coordina la tramitación, por parte de Producción y Compras, de las Ordenes de Trabajo y de Aceptación de Presupuestos.
 - Gestiona la autorización de pago de las facturas, verificando con los respectivos Departamentos de Chrodes, que se ha realizado satisfactoriamente el trabajo, y aportando la información necesaria, sobre imputación de responsabilidades en el desarrollo de tratos y tareas, para las revisiones de precios, caso de darse conflictos.
- Revisa semanalmente la información que le aporta Control de Costos sobre sus proyectos (horas invertidas, pagos a terceros subcontratados) con objeto de controlar posibles desviaciones en el presupuesto y tomar las medidas correctoras oportunas.
 - Procura adelantarse a los conflictos entre personas del equipo de distintos Departamentos, y en el caso de que, a pesar de ello, estos conflictos se produzcan, arbitra la resolución de los mismos, con fórmulas imaginativas y buscando siempre construir sobre las cuestiones básicas en las que todo el mundo este de acuerdo.
 - Supervisa la producción que un Departamento pasa a otro para su elaboración (ver procesos), decidiendo, en caso de conflicto, si esta documentación cumple, o no, los requisitos mínimos para que otro Departamento pueda realizar con ella su trabajo.
 - Mantiene informados a todos los miembros del Equipo de todo aquello que precisen saber para realizar su trabajo de un modo coordinado y en línea con los objetivos de cada Proyecto.
 - Integra en el equipo de trabajo de Chrodes a las personas designadas por parte del Cliente, responsabilizándose de que cumplan sus plazos relativos al aporte de material y toma de decisiones, con una especial sensibilidad, cara a estas personas, a la hora de saber compaginar una clara mentalidad de servicio con la firmeza para hacerles ver con claridad la incidencia de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la inversión.
 - Frente a cambios de parecer o de las circunstancias, por parte del Cliente que implican cambios (modificaciones o ampliaciones) en el alcance del trabajo definido en el Proyecto, negocia y elabora (en colaboración con los Departamentos oportunos) Ordenes de Cambio Valoradas (Costos y Plazos), y consigue del Cliente su aprobación (firma), con prontitud.
 - Reporta, por escrito, mediante dos informes por separado, al Cliente y al Director de Desarrollo (si no existe Director de Operaciones) sobre la marcha de trabajos que tiene asignados. Estos informes los realiza con la frecuencia estipulada en cada caso, aportando en ellos lo esencial sobre la marcha de los trabajos: inciden-

cias, motivos de desviaciones en costo y plazo, ordenes de cambio negociadas, previsiones de adelantos o retrasos, etc.

- Caso de incidencias importantes con el Cliente, las comunica de inmediato al Director de Desarrollo y/o al Director General, sin esperar a la realización del informe periódico correspondiente, sin perjuicio de que en el informe correspondiente, también deje reflejadas estas incidencias.
- Supervisa o realiza directamente el control de calidad de las distintas áreas del Site antes de entregarlas al Cliente, eventualmente puede asistirse del Dto. de Soporte Editorial para estas funciones, o contratar betatesters.
- Gestiona y activa la lista de terminaciones que se genera entre la entrega provisional y la definitiva del WebSite (ver apartado Procedimientos).

Por ultimo y no por ello menos importante:

- Mantiene el orden necesario en su departamento tanto en el entorno físico como en el informático como para que se puedan encontrar las cosas con rapidez, aun cuando falta la persona que se cuida de un trabajo en concreto, porque todas ellas están en el sitio que tienen previsto... “estando todas las que son y siendo todas las que están”.

Soporte Editorial

Es importante que toda la documentación que se produzca en Chrodes, especialmente la destinada al Cliente,... transmita una misma imagen... se realice de forma eficiente (sacando el máximo partido a las herramientas ofimáticas de uso común), sea extremadamente clara, para no hacer perder el tiempo en su comprensión a los destinatarios, tenga el nivel de diseño pensable de una Empresa sus características, y venda la imagen de calidad total que ha de transmitir la Compañía.

En ocasiones, será posible aprovechar mejor el tiempo de todos, si las personas que han de elaborar esta documentación cuentan con la ayuda de alguien para hacer la revisión final de textos y comprensibilidad final del escrito, y editarlos en su forma final conforme a un sistema unificado de diseño de los documentos.

Esta circunstancia no ha de ser óbice para que todas las personas que en la Compañía deban de elaborar documentos, estén ellas mismas capacitadas para llevar a cabo todo lo anterior sin ayuda, ya que pese a existir este departamento, puede darse este caso con cierta frecuencia (que no se disponga de soporte editorial para un determinado trabajo).

Estas personas, en dependencia de los Jefes de Proyecto, (o del del Director de Operaciones si existiera), tendrán las siguientes funciones:

(Nota: Los interesados entregarán sus documentos a este Departamento con los elementos suficientes como para que, en su terminación, tan sólo sea preciso la mínima cantidad posible de los trabajos que se citan seguidamente)

- Revisión de textos (ortografía, mecanografiado)

- Revisión de comprensibilidad del documento (índices, coherencia final de la estructura, uniformidad de nomenclaturas, etc.)
- Revisión de composición gráfica (tipos de letra, compaginado de textos e ilustraciones)
- Impresión y encuadernación o grabación en medios digitales.
- Completitud de la documentación prevista para cada tipo de Escrito.

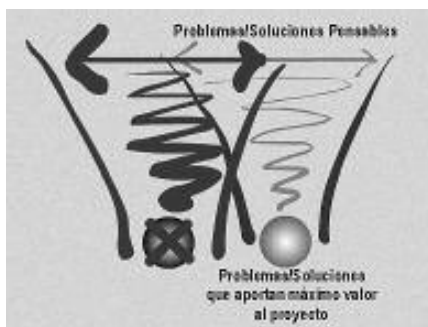
El soporte que presta este Departamento para nada sustituye la responsabilidad final sobre el documento de quien lo firma, y subsidiariamente, del Director de Proyecto asignado a este trabajo, por tanto estas dos personas (por este orden) deberán revisar el documento finalizado, en papel o fichero, todas las veces que sea preciso antes de entregarlo al Cliente con la seguridad de que está bien presentado y no contiene errores, pues son ellos los responsables directos del mismo.

No es de extrañar que pese a haber puesto toda la atención en la elaboración del Documento, sean precisas múltiples revisiones hasta conseguir un Documento sin errores, lo importante es que, estas personas, tengan claro el nivel de calidad que busca Chrodes en toda su producción.

Además de otras cosas, la gente de Chrodes son profesionales de la comunicación... ¿cómo se va a crear un Cliente que la Compañía será capaz de hacerle un buen trabajo, si en cosas mucho más sencillas que un WebSite, como es un Documento, ya comenza teniendo fallos ?.

e-Marketing y Estrategia

Como ya se ha dicho, este Departamento, define conceptualmente lo que se ha de hacer en los distintos encargos, y constata posteriormente los resultados. Esta definición queda plasmada en un Documento que adoptará diversos nombres y formas, en función del estado de desarrollo en que se encuentren los trabajos, y de las circunstancias de cada encargo, esto se explica en el apartado de "Procedimientos", pero



dado que la finalidad esencial de todos estos Documentos será la misma, para entendernos aquí, los llamaremos genéricamente: *Definición Conceptual del Proyecto*.

El Departamento de e-Marketing y Estrategia, pues, elabora, presenta al Cliente, y obtiene la(s) aprobación(es), de la Definición Conceptual del Proyecto, tanto en la Fase de Propuesta de Servicios y/o eventual Pre-Proyecto, como en la de Proyecto.

El papel de este Departamento en el proceso es decisivo, en el sentido de que cualquier desviación en este estadio inicial de definición del trabajo, normalmente no hará otra cosa sino agrandarse, en los sucesivos desarrollos del proyecto (recordar aquí lo dicho, a este respecto, en el apartado "Esencia del Método de Trabajo").

Análogamente, y razonando a la inversa, es este Departamento el que primariamente ha de posibilitar que las personas de Chrodes "acierten a la primera" en sus encargos.

Sería un error garrafal de las personas de este Departamento, pensar que aquellos desenfoques que pudieran producirse en el desarrollo de su tarea, podrán ser remediados con la acción del resto de los Departamentos, porque la experiencia indica que esto no suele ocurrir, y cuando ocurre, suele ser a cambio de un costo que compromete seriamente la rentabilidad del trabajo.

Han de ser capaces de concebir y consensuar con el Cliente, en embrión, **todo** el Proyecto... lo que en un dibujo supondría hacer un buen “boceto” o “encaje” del objeto a representar, en donde se determinan las proporciones correctas de todos y cada uno de sus componentes, sin confundir el hecho de que los trazos puedan ser imprecisos, con el hecho de que deban de estar todos.

La elaboración de la Definición Conceptual del Proyecto que produce este Departamento ha de cumplir, los siguientes cinco objetivos:

1. Transmitir al Cliente, desde los contactos iniciales, credibilidad respecto a los planteamientos de Chrodes, e inducirle suficiente interés por el Proyecto, como para que se impliquen las personas clave, lo necesario, como para garantizar la fertilización cruzada que se debe producir entre el conocimiento que el Cliente tiene de su negocio y el que Chrodes tiene del medio (Internet) y de lo significativo que está pasando allí cada día.
2. Dejar sentadas las bases con la suficiente claridad como para que el proyecto, una vez ejecutado, resuelva las necesidades reales del Cliente, asegurando que el proyecto se desarrolle sin desviaciones respecto de sus Objetivos Generales y Particulares, y logre un perfecto acuerdo entre las expectativas iniciales generadas al Cliente, y su satisfacción final, al evaluar los Resultados.
3. Aportar al los restantes Departamentos (en especial al de Diseño) la información suficiente en términos de...
 - Cantidad (por lo minucioso de la misma)
 - Calidad (por lo elaborado de la misma)

De tal modo que, este Departamento (el de Diseño) pueda concentrarse en la definición formal del proyecto, fundamentándose en concreciones de concepto sólidas, bien formuladas, y contrastadas por escrito, con las personas adecuadas de casa del Cliente.

4. Plantear, desde el inicio, las expectativas del proyecto, de tal manera que éste se mantenga factible a lo largo de todo su desarrollo... consiguiendo este objetivo, no tanto por la índole simplista de los problemas/soluciones consideradas, sino más bien por la capacidad de consensuar, de un modo eficiente, los enfoques conceptuales con el resto de los Departamentos de Chrodes, y con el Cliente (por este orden).
5. Orientar la predictibilidad de resultados del Proyecto hacia bases mensurables, consensuando con el Cliente un Plan de Medición de Resultados, diseñado con la idea de que sea llevado a cabo por este mismo Departamento, y poniendo especial atención, en lo referente a delimitar claramente la conexión de estos resultados con las acciones previstas por parte de Chrodes, y con las acciones previstas por parte del Cliente.

Seguidamente se detallan las funciones asociadas a cada uno de estos cinco cometidos, (para el desempeño de estas funciones puede contar, de común acuerdo con el Director de Proyecto y el Director del Dto. de Diseño con la ayuda de personas de Contenidos):

Para lograr ...

1. *Transmitir al Cliente, desde los contactos iniciales, la suficiente credibilidad respecto a los planteamientos de Chrodes, e inducirle interés por el Proyecto, como para que se implique lo necesario como para garantizar la fertilización cruzada que se debe producir entre el conocimiento que el Cliente tiene de su negocio y el que nosotros tenemos del medio (Internet).*

... realiza las siguientes funciones:

- Antes del primer contacto con el Cliente:
 - Estudia toda la información aportada por el Dto Comercial (ver descripción de la misma en la enumeración de sus funciones), caso de precisar de alguna información adicional, de común acuerdo con el Dto. Comercial, se pone en contacto con el Cliente para obtenerla.

Aquí es especialmente importante que adquiera una clara familiaridad con todo lo que ha dicho el Cliente y con el material informativo producido por el mismo (incluida su web actual si la tiene), y que estudie a fondo las estrategias de las Compañías que ha citado el Cliente como su competencia, así como de otras Compañías análogas que operan a niveles más avanzados en Tecnología de la Información, aunque estas pertenezcan a otros países. Para realizar todo esto, utiliza los medios más oportunos en cada caso... búsquedas en Internet, revistas especializadas, asociaciones sectoriales, llamadas telefónicas, visitas, averiguaciones en su red de RRHH, etc

 - Repasa el “Listado de Verificación” (ver anexo) cruzándolo con la información estudiada hasta el momento, elaborando inicialmente algunas propuestas de contestación a las preguntas de dicho Listado, con objeto de ayudar al Cliente a comenzar a pensar en el Proyecto.
 - En base a lo anterior prepara un guión para la primera entrevista que le permita mostrar claramente al Cliente dos cosas: 1) Que, en poco tiempo, hemos sido capaces de “entenderle” a fondo, y... 2) que sabemos lo suficiente del Medio y de su sector como para construirle la “casa en Internet” que mejor se adapte a sus necesidades reales. A este respecto, es vital que esta primera entrevista este llena, de preguntas inteligentes y cargadas de sentido.
- Desde los primeros contactos con el Cliente, le transmite con claridad y persuasión, la naturaleza de un proyecto en Internet, las bases metodológicas en las que se fundamenta el éxito de los trabajos realizados en la Compañía, y la importancia que tiene en todo ello, el hecho de que él (El Cliente) entienda muy bien que estamos haciendo, y que participe en el proyecto tal y como tiene previsto el sistema de trabajo de Chrodes.

- Aborda todos los demás contactos con el Cliente, con la misma filosofía planteada para la primera entrevista, es decir: documentarse antes, adelantarse en lo posible a las cuestiones que se le puedan plantear al Cliente, acudir con los temas pensados y preparados, de tal modo que, se puedan exponer los conceptos y propuestas con un lenguaje llano, que permita Cliente concentrarse en contrastar su validez con el enfoque que el tiene de las cuestiones, en lugar de en lograr "entender que diablos le estamos contando".
- Desarrolla una estrategia didáctica con las personas, de casa del Cliente, con las que trata, orientada a hacerles comprender la naturaleza real de los problemas que están abordando, en términos de... por ejemplo: "lo que funciona y lo que no funciona en Internet y porqué (es útil aquí estudiar ejemplos)... que su web site está llamado a ser un instrumento de trabajo más de la Empresa y que, por tanto, es importante plantearse su diseño desde esta óptica, implicando al máximo a los futuros usuarios de la Compañía, etc"... en definitiva, da al Cliente la suficiente formación como para poder enfocar el proyecto desde las bases de partida que sean más adecuadas para el estado de desarrollo, presente y futuro... tanto de las tecnologías en la Red, como de las estructuras de casa del Cliente.

En todas estas funciones no se trata de impresionar a nadie, sino más bien, de pensar mucho en lo que está pasando en la Red y en las Empresas... en el Proyecto que se está abordando y sus circunstancias, y... como consecuencia de ello... hacer pensar también al Cliente, para poder encontrar juntos la solución más equilibrada.

Para lograr...

2. *Dejar sentadas las bases con la suficiente claridad como para que el proyecto, una vez ejecutado, resuelva las necesidades reales del Cliente, asegurando que el proyecto se desarrolle sin desviaciones respecto de sus Objetivos Generales y Particulares, y logre un perfecto acuerdo entre las expectativas iniciales generadas en el Cliente y su satisfacción final al evaluar los resultados.*

... en función del estado de avance de la Fase de Definición Conceptual (ver Procedimientos), realiza las siguientes funciones:

- Estudia a fondo las todas las circunstancias del Proyecto hasta tener una idea precisa de cual es el negocio del Cliente y qué se propone con esta inversión. Para ello habla con el Cliente, y estudia la documentación disponible (on y off line) complementado la aportación de Comercial con las iniciativas que estime necesarias. Para realizar esta función utiliza como guía, entre otros medios, el Listado de Verificación (ver anexo), e investiga el sector del Cliente, off y online, depurando y sintetizando los hallazgos significativos.

Las conversaciones con el Cliente tienen, en esta función, una importancia primordial, en ANEXOS (Siete elementos de una toma de datos eficaz), hay una serie de elementos que siempre es bueno recordar antes de abordarlas.

- En los momentos que estime oportunos, organiza, pilota, recopila y analiza los resultados, de reuniones de Tempestad de Ideas y/o Focus Group (estudios

con usuarios potenciales mediante técnicas de dinámica de grupo) con las personas que estime conveniente de dentro y fuera de Chrodes. A ser posible, es muy conveniente que a estas reuniones acudan personas familiarizadas con el sector del Cliente, pertenezcan o no, a su organización.

- Tras de haber realizado lo que se explica en los puntos anteriores, estudia y contrasta, con el Cliente, los objetivos de la inversión, analizando las posibilidades existentes en términos de:
 - Incrementar cuota de mercado
 - Reducir costos operativos
 - Incrementar eficiencias
 - Simplificar su cadena logística
 - Posibilitar nuevas alianzas
 - Mejorar su comunicación interna y externa
 - Otras pretensiones específicas del Cliente
- Una vez analizados, de este modo, los objetivos de la inversión, estudia y contrasta con el Cliente su priorización con objeto de establecer el Plan de etapas del Proyecto. Para realizar esta función, ha de sopesar con el Cliente, a nivel de primeras ideas, distintas alternativas para las partes pensables del Proyecto, siempre considerando conjuntamente en cada una de ellas las cuatro dimensiones que las identifican, es decir: **alcance del trabajo** (qué obtendríamos con esta solución considerada), **Costo** (qué inversión aproximada supondría esta solución considerada), **Duración** (cuánto tardaríamos aproximadamente en poner en marcha esta solución considerada), **Resultados** (qué parte de los objetivos identificados cubriría esta solución considerada, y en que medida).

Para conseguir lo anterior, lógicamente, ha de promover las reuniones y consultas que estime oportunas con el resto de los Departamentos de la Empresa, incluso, en los casos en que se vea que vale la pena, pilotar reuniones entre especialistas de Casa del Cliente y de Chrodes, orientando, estas reuniones, a concretar estimativamente los datos arriba citados (alcance, costo, duración, resultados) de las alternativas previamente identificadas con el Cliente.

- Una vez establecido el Plan de Etapas, procede a la definición conceptual de la parte del Site correspondiente a la primera de estas Etapas, sobre la que se centrará inicialmente el contrato de Prestación de Servicios. Realiza esta actividad de modo interactivo e iterativo con el Cliente, mediante el estudio conjunto, y posterior refinamiento, de sucesivas propuestas y borradores que le presenta para su aprobación.

En condiciones normales de nivel de interlocución por parte del Cliente, la calidad del análisis previo a la presentación de Propuestas se traducirá, en este punto, en el hecho de que será mínimo el número de iteraciones necesarias conseguir el consenso con el Cliente.

- Sintetiza toda la información tratada y elaborada en los puntos anteriores en un documento que llamaremos, por ahora, Definición Conceptual del Proyecto, de tal modo que este Documento, así confeccionado, sirva para que, tanto el Cliente, como el resto del equipo de Chrodes que participará en el proyecto,

puedan unificar sus criterios, y apuntar con sentido hacia los objetivos identificados, cuando se desarrolle el resto del trabajo.

- Sigue el desarrollo de los Trabajos y asiste a los demás Departamentos de Chrodes, durante toda la vida útil del Encargo, aportando todas aquellas definiciones conceptuales que requiera el Proyecto para no desviarse de sus Objetivos, o en su caso, adaptarse a las nuevas circunstancias que hayan podido surgir, tras de la Definición Conceptual del Proyecto. Interviniendo, frente al Cliente, cuando el Director de Proyecto lo estime necesario.

Para lograr ...

3. *Aportar al Departamento de Diseño la información suficiente en términos de...*

- *Cantidad (por lo minucioso de la misma)*
- *Calidad (por lo claro y elaborado de la misma)*

de tal modo que, este Departamento pueda concentrarse en la definición formal del proyecto, fundamentándose en definiciones de concepto sólidas, y contrastadas por escrito, con las personas adecuadas de casa del Cliente.

... realiza las siguientes funciones

- Dedicar el tiempo necesario a escuchar, reflexionar y comunicar, como para que su Definición Conceptual del Proyecto (el documento) transmita a todos los implicados (incluido el Cliente) una síntesis creativa, básicamente de lo siguiente:
 - Sus conocimientos relativos a su cometido (Marketing, Estrategia, Comunicación, Tecnología de la Información, últimos desarrollos relevantes en la red, etc).
 - La captación de los rasgos esenciales, tanto del Cliente, como de sus circunstancias y necesidades reales.
 - El conocimiento de las capacidades de Chrodes como equipo de trabajo.

Se trata aquí de realizar una síntesis, es decir, consolidar ideas y hallazgos de tal modo que no falte ni sobre nada cuando se proceda a materializar el trabajo en un Documento.

- Plasma esta síntesis en un documento mediante escritos y gráficos (Definición Conceptual del Proyecto) de tal modo que todos entiendan claramente lo siguiente:
 - a) Qué se va a hacer. c) Porqué se va a hacer y c) Cuándo se va a hacer.
- Pregunta y explica, al Cliente y a los demás integrantes del equipo de trabajo de Chrodes, todo cuanto sea necesario, hasta estar bien seguro de que todos están hablando de lo mismo y no hay dudas o malentendidos. En base a estas averiguaciones, si fuera preciso, revisa el Documento con objeto de introducir las correspondientes precisiones.

Para lograr...

4. *Plantear, desde el inicio, las expectativas del proyecto, de tal manera que éste se mantenga factible a lo largo de todo su desarrollo... consiguiendo este objetivo, no tanto por la índole simplista de los problemas/soluciones consideradas, sino más bien por la capacidad de consensuar, de un modo eficiente, los enfoques conceptuales con el resto de los Departamentos de Chrodes, y con el Cliente (por este orden).*

... realiza las siguientes funciones:

- Procura adelantarse al máximo a los acontecimientos, considerando el máximo de alternativas frente a un Proyecto y consultando tempranamente, a los especialistas, todo lo que sea pertinente al respecto (madurez/fiabilidad de las tecnologías pensables, costes, factibilidad, casos de estudio, etc.).
- Mantiene una actitud abierta, frente a los planteamientos de unos y otros, al enfocar el Proyecto, actuando y comunicando intensivamente para estar seguro de lo siguiente: **a)** que todos acceden al máximo de la información que ha elaborado su Departamento, **b)** que cada uno de los implicados conoce los enfoques y problemáticas, relativas a ese proyecto, de los otros actores del proceso, y **c)** que, a su vez, todos están siendo escuchados.
- Actúa consciente de que, para la correcta definición conceptual del proyecto en cada una de sus etapas, tan importante es tener claro "lo que hará el Site", como "lo que **no** hará el Site", pudiendo evitarse, con esta última definición, gran cantidad de dudas, tiempo y energías desaprovechadas.
- Cuando se trate de plantearse la actualización o adaptación de los contenidos de distintas zonas del Site, evita cualquier ambigüedad a la hora de definir quien se ocupará de esta función, es decir, si determinadas acciones son responsabilidad de Chrodes o del Cliente, ya que esta es una partida que puede ser de gran importancia, tanto por su contribución al atractivo del site, como por su repercusión económica. Realiza esto último, con imaginación y la idea de plantearle al Cliente, más soluciones que problemas.

En cualquier caso, evita cualquier situación que conduzca a transformar Web Factory en un Departamento colapsado por multitud de pequeños y constantes cambios en la Webs realizadas.

- Formula (de palabra y por escrito) las definiciones de lo que se va a hacer, extremando el cuidado en aplicar en cada caso la mejor fórmula, sin mezclar, en ningún caso, cosas del tipo de lo siguiente:
 - Cuando lo procedente son definiciones *cualitativas* del Proyecto, evita que éstas se puedan interpretar como una definición del alcance del trabajo.

Ejemplo ...

Así **no** :

"...esta Sección posibilitará a XXXX interactuar con sus Clientes mediante un Sistema de Pedidos Online..."

porque esta frase desplaza el peso sobre la fuerza del concepto tecnológico (*Sistema de Pedidos Online*), pudiendo inducir al Cliente a pensar, prematuramente, en complicadas y costosas aplicaciones del tipo de las que ya haya podido ver anunciadas en los medios (SAP, e-business de IBM, etc).

Así **sí** :

“...esta Sección posibilitará a XXXX interactuar con sus Clientes, al permitirle que sus pedidos se puedan gestionar a través de Internet...”

porque esta formulación se concentra en el concepto que toca tratar (Interactividad) dejando abierta la fórmula tecnológica que finalmente se encuentre como más adecuada para lograrlo.

- Cuando lo procedente son definiciones *cuantitativas* del Proyecto, utiliza un lenguaje directo y concreto que no deje lugar a dudas de lo que estamos diciendo que vamos a hacer.

Ejemplo...

Así **no**:

“... pulsando la foto del artículo se abre una ventana que contiene información sobre el mismo...”

porque no hay implícita una idea del tipo de documentación que dispone el Cliente sobre sus artículos, que se supone que a estas alturas ya conocemos y debemos transmitir y discutir con el resto del equipo asignado al trabajo.

Así **sí**:

“... pulsando la foto del artículo se abre una ventana que muestra una información inicial sobre dicho artículo (breve descripción en dos o tres párrafos y resumen de las características más destacables). Para aquellos artículos que lo requieran (unos 20 aprox.) incluiremos aquí un link que permita al usuario visualizar y/o bajarse un folleto del artículo en formato PDF que contenga la información que Uds tienen editada sobre el mismo, Uds podrán controlar la vigencia de las ediciones de estos folletos mediante el aplicativo que les implementaremos y que les permitirá cambiarlas a voluntad ”

porque se está orientando conceptualmente una solución viable (estudiada con el Cliente y los demás departamentos) que se adapta a las características y necesidades del Cliente.

Es decir: mantiene, en todo momento, el equilibrio preciso entre el enfoque remoto y el enfoque próximo del Proyecto para, sin perder la visión de conjunto, avanzar todo aquello que sea posible en la definición del Trabajo en esta etapa Conceptual.

Para lograr...

5. *Orientar la predictibilidad de resultados del Proyecto hacia bases mensurables, consensuando con el Cliente un Plan de Medición de Resultados previsto para que sea llevado a cabo por este mismo Departamento, y diseñado con especial atención, en lo referente a delimitar claramente la conexión de estos resultados con las acciones previstas por parte de Chrodes, y con las acciones previstas por parte del Cliente.*

... realiza las siguientes funciones:

- Actúa desde la convicción de que la predictibilidad de resultados (eje de la estrategia de Chrodes) se asienta primordialmente en hechos constatables y constatados, y que para lograr esto, es preciso concretar, tanto en la definición de objetivos como en la medida de los mismos.
- Basa una parte importante de su captación de conocimientos y experiencia para el desempeño de sus funciones, en el análisis del feedback que le aporta esta fase de medición de resultados.
- En este punto tiene en cuenta temas como Servidores de Personalización que efectúan la trazabilidad de los visitantes a un Site y elaboran estadísticas que indican sus preferencias, CRM (Client Relationship Management)... y en general todo aquello que va haciendo posible que, paulatinamente, el Marketing one-to-one vaya siendo cada día más una realidad tangible y mensurable en la red... es decir, aquello que hace que cada vez tenga más sentido pensar en lo que “hace” un web site, antes que pensar únicamente en lo que “es”.
- Suple la dificultad de lo intangibles que puedan parecer los objetivos que se suelen manejar en este terreno, con creatividad y conocimiento profundo de las necesidades del Cliente como para poder identificar elementos de medida, por ejemplo: encuestas de verificación entre los usuarios realizadas on y offline, medición de visitas a determinadas secciones del Site, medición de número y/o volumen de operaciones cerradas online, medición de aportaciones de los usuarios a las áreas interactivas (forums, tabloneros de anuncios, asistencia a chats, lista de correo), Marketing Tracking, User Experience, User Satisfaction... etc.
- Elabora y presenta al Cliente Informes de Medición de resultados con arreglo a lo definido en el punto anterior y a lo establecido para cada encargo.
- Juntamente con el diseño conceptual del Site, asesora y complementa los recursos del Cliente en la realización de aquellas acciones externas a la producción Site, que son necesarias para asegurar el cumplimiento de los Objetivos identificados para el Proyecto, esto incluye, entre otras cosas, lo siguiente:
 - Presentación Interna del Site al Personal del Cliente orientada a persuadirles de su valor instrumental en cada una de las áreas funcionales de la Empresa cuya operativa ha de potenciar.
 - Motivación, formación y evaluación del personal clave de la empresa del Cliente, de tal modo que se garantice la correcta operación de los aplicativos.

vos que incluye el Site, por parte de estas personas. En esta actividad, si bien puede contar con el soporte de especialistas de Chrodes, es este Departamento quien establece los objetivos y constata los resultados.

- Elaboración y seguimiento de Plan de Medios, on y off line para la promoción del Site.
- Elaboración y seguimiento de Plan de Alta del Site en buscadores.
- Elaboración y seguimiento de plan de e-RRHH en la Red (mensajes en forums, Tablones de anuncios, listas de Correo, Chats, etc.)

Caso de que en las etapas preliminares de definición conceptual del Proyecto, el Cliente estuviera de acuerdo en que sea Chrodes la que realice estos trabajos, e-Marketing y Estrategia se encarga de delimitar por escrito claramente el alcance de los trabajos de Chrodes en estas tareas, realizar su valoración y supervisar su ejecución. Lógicamente incluye todos estos datos en la Documentación presentada al Cliente (Propuesta de Servicios y/o Pre-Proyecto, y Proyecto).

Caso de que, en las mismas circunstancias, el Cliente decida realizar las tareas mencionadas por sus medios, e-Marketing y Estrategia se encarga de dejar constancia por escrito de esta decisión del Cliente en la mencionada documentación que se le presenta, de tal modo, que en cualquier caso quede claro que se han tenido en cuenta estos aspectos del Encargo, y que Chrodes no se desentiende de este aspecto del mismo.

Por último, y no por ello menos importante...

- Con objeto de dotar del necesario peso específico a sus propuestas, y transmitir periódicamente al resto de los Departamentos de Chrodes, una buena síntesis de los conocimientos que maneja para el desempeño de sus funciones, se mantiene en permanente contacto con las fuentes (on y off line) de reconocida autoridad en su ámbito profesional.
- Con objeto de que el Director de Proyecto pueda realizar su trabajo, le mantiene permanentemente informado del desarrollo e incidencias de sus trabajos.
- Mantiene el orden necesario en su Departamento, tanto en el entorno físico como en el informático, como para que se puedan encontrar las cosas con rapidez, aun cuando falta la persona que se cuida de un trabajo en concreto, porque todas ellas están en el sitio que tienen previsto... “estando todas las que son y siendo todas las que están”.

Diseño

En el tipo de actividad que le ocupa a Chrodes, como en otras análogas, lógicamente es más positivo y enriquecedor hacer al año 30 proyectos de 300.000 € cada uno, que 500 proyectos de 18.000 € cada uno. Con esta idea se han dimensionado su plantilla y procedimientos.

Trabajar así pre-supone la capacidad de gestionar la concentración de riesgo que implica abordar encargos de envergadura. Para poder gestionar este riesgo, el Proyecto de lo que se va a hacer, es un Documento fundamental.

Lo anterior se entiende simplemente al considerar los objetivos que ha de cumplir este proyecto:

- a) Ser el fundamento sobre el cual se puede obtener una estimación de costo y plazo realmente fiables, habiendo optimizando, durante su elaboración, la adecuación de contenidos y funcionalidades a las necesidades del Cliente.
- b) Ser comprensible para el Cliente y capaz de obtener su aprobación, con la seguridad de que tiene una visión de conjunto de su futuro WebSite y de que se han estudiado todos los aspectos fundamentales del Trabajo.
- c) Constituir la referencia en la que se fundamenta la justificación de las Ordenes de Cambio que eventualmente se presentan al Cliente, para su aprobación, cada vez que se dan ampliaciones de Costo o Plazo motivados por causas ajenas a Chrodes. Es decir, ser el medio para obtener, en cualquier caso, la satisfacción del Cliente, sin que ello comprometa los resultados económicos del encargo.
- d) Constituir la base sobre la que pueden sustentarse los términos de los Contratos de Prestación de Servicios, tanto frente al Cliente como frente a las empresas con las que se establezcan diferentes acuerdos de colaboración (compra o contratación de servicios, o equipos, o contenidos, asociaciones temporales, subcontratación, etc).
- e) Proporcionar al Dto. de Producción la información necesaria para poder ejecutar el proyecto del mejor modo posible, es decir: óptimamente planificado (secuencia lógica de actividades, programación eficiente con los mínimos parches, etc.), con la mejor aplicación de recursos, correctamente coordinado con las aportaciones del Cliente (material, decisiones), correctamente coordinado con la eventual participación de terceros, y, en general, sin pérdidas de tiempo por indefiniciones o cambios de última hora.

Este modo de proceder, esta comúnmente aceptado por profesionales experimentados en la creación de WebSites:

- ❑ “ **Cualquier cantidad de tiempo que invierta en la preparación de un sistema organizado de diseño, aprobación e integración de los haberes de su sitio web le devolverá 100 veces más cuando las cosas se pongan difíciles. ”**

(Jack Davis y Susan Merritt en “Diseño de Paginas Web”, Anaya Multimedia, Pág 31)

- ❑ **Una vez tienes claro “qué” quieres hacer y para “quién”, es el momento de comenzar a realizar el proyecto, hay muchos modos para hacerlo, pero en cualquier caso, se llega a un punto, en que precisas exteriorizar tus ideas y plasmarlas de un modo que los demás puedan revisarlas.**

No es la cuestión “cómo” hagas este Proyecto. Puedes encerrar a un grupo de personas creativas en una habitación, aportarles azúcar y cafeína, y no dejarles salir hasta que este hecho el trabajo. Puedes hacer un viaje a Kauai y sentarte en la playa con un block de notas y un daiquiri (... aunque no sé bien, cuantos trabajos habrás podido hacer así 😊 ...). Las historietas de dibujos animados de Warner Brothers, eran todas creadas por escritores y armadores que se sentaban con una mecanógrafa y empleaban un magnífico tiempo pensando las nuevas gracias que debía hacer Bugs Bunny... la única regla era que nadie podía decir nada negativo de las ideas del otro. Cualquier sistema que sigas es bueno, con tal de que los resultados se parezcan a un storyboard.

(James Khazar, Anexo “Gestionando una Producción Multimedia”. Empleado de Macromedia, con 14 años de experiencia en producciones multimedia).

- “ Un Storyboard sencillamente proporciona un medio fácil de diagramar ideas y contenidos para identificar qué es lo que funciona mejor, y precisar potenciales problemas... reflexione sobre sus ventajas:
 - Es fácil de elaborar, puede hacerse incluso con lápiz y papel.
 - Requiere pocos recursos y materiales
 - Puede realizarlo cualquiera, aunque no sea diseñador
 - Permite ver y anticiparse a problemas
 - Permite explorar numerosas alternativas de diseño
 - Sirve como punto de referencia común para el equipo de diseño y el Cliente, canalizando la entrada de nuevas aportaciones y el intercambio de ideas. “

(Brooks Patton y Derek Franklin en “ Flash 4! Creative Web Animation ”, Macromedia Press Books, Pág 401)

Es en el proyecto donde se han de identificar y resolver la mayor parte de los problemas potenciales que plantea el trabajo, por tanto allí es más importante que en ninguna otra parte que se produzca una autentica **integración** de enfoques y conocimientos, en cierto sentido incluso podría decirse que, entendido así, es precisamente el proyecto el que posibilita esta integración, por cuanto proporciona a todos los miembros del equipo una representación del trabajo apta para su estudio profundo en común.

Por este motivo es conveniente que redacte el proyecto un Departamento lo más pluridisciplinar posible, tal y como se ha previsto, sin que esto evite que, este Departamento, deba catalizar, además, todos los contactos y consultas que sean necesarios con todos los demás.

... pues bien, es al Departamento de Diseño a quien corresponde la elaboración, firma y obtención de la aprobación, del Proyecto, en el cual, de modo colaborativo con el Cliente y el resto de Departamentos de Chrodes, se define “la Forma” que va adoptar la Definición Conceptual producida por e-Marketing y Estrategia. Posteriormente, se realiza la “estimación del costo y plazo” de los trabajos asociados a la ejecución y puesta en marcha de esta “Forma”.

Se entiende aquí por Forma algo más amplio que la mera definición gráfica o audiovisual. Se refiere a **cómo** será y funcionará el WebSite, es decir, una explicación global de todo aquello que define el alcance del trabajo a realizar.

Así pues, este Documento (el Proyecto), incluye básicamente la definición (mediante grafismos, diagramas, ilustraciones, storyboards, y escritos) de lo siguiente:

- El diagrama de navegación que alberga, estructura y dinamiza la Definición Conceptual del Proyecto, elaborada por e-Marketing y estrategia (ver ejemplos en Anexo).
- La estética mediante la cual se plasmarán, en lenguaje Hipermedia (Formas, Secuencias de imagen y sonido, Interactividad, Palabras y su correlación con sucesos gráficos y sonoros, etc.), todas las ideas que han sido dadas por válidas en la fase de Definición Conceptual del proyecto.
- Los contenidos contratados a terceros y el modo como se insertarán en las secuencias e itinerarios previstos en el Proyecto.
- La definición y explicación de las funcionalidades y ergonomía de operación de todos los aplicativos que incluye el Site.
- Las prestaciones estipuladas para el funcionamiento del Site (velocidades de descarga, operatividad en función del número de usuarios simultáneos, tiempos de respuesta para cada solicitud de servicio, expansibilidad de los distintos aplicativos, etc.)
- Planning de ejecución, desglosado en sus partidas fundamentales, basado en el alcance del trabajo definido en los puntos anteriores, en las necesidades del Cliente, en la planificación general de la Agencia y en las disponibilidades de terceros que eventualmente podrían intervenir en el proyecto, entre los que se ha de contar también al Cliente como aportador de material y tomador de decisiones.
- Presupuesto de ejecución desglosado en sus partidas fundamentales, basado en los costes propios y contrataciones externas, y el ritmo de ejecución previsto en el planning y la eventual utilización personal extra que dicho ritmo pudiera implicar.

Lógicamente todas estas definiciones hacen referencia al total del Proyecto, por tanto, cuando sean precisas intervenciones de terceros, el Dto. de Diseño consolida en el Documento, la definición del trabajo o servicio que se les va a contratar, y cuya documentación de base se les solicitará a estas personas o compañías.

Como ya se ha dicho, para mantener en este Sector las cotas de innovación y creatividad que el mercado le demanda, hay que pensar que cada proyecto es un Prototipo, por tanto se da por sentado que no habrá dos proyectos iguales y que, consiguientemente, hay que asumir que tan sólo se podrá estandarizar aquello que, según esta filosofía, sea estandarizable.

Es decir, habrá casos en los que, para que un Proyecto cumpla con sus objetivos, bastará con que sea un Documento de una docena de páginas... y en otros tendrá que ser mucho más extenso.

Lo importante aquí es tener claro “**Qué**” ha de lograr este Documento, y aplicarse con reflexión y creatividad a idear los mejores sistemas de representación para definir, los mejores “**Cómo**” para cada Encargo.

En base a lo anterior, quedan identificadas del siguiente modo las funciones de este Departamento:

Nota : para el desempeño de estas funciones puede contar, de común acuerdo con el Director de Proyecto y el Director del Dto. de Producción con la ayuda de personas de Producción dedicadas a la elaboración del Front-End.

- Pregunta, estudia y mantiene un conocimiento permanentemente actualizado de las tecnologías necesarias para la ejecución de lo que proyecta y sus problemáticas asociadas, con objeto de que su Producción sea plenamente factible.
- Diseña para las plataformas de representación propias del medio (Internet), es decir, pensando e ideando los elementos Hipermedia, en acción, cuando viajan por la Red y se gobiernan con la lógica y prestaciones del back-end previsto para alimentar los datos y actuando en conjunto con un navegador para PC, Wap, etc. Se ciñe a las características de cada uno de estos dispositivos, con objeto de que la forma ciertamente ayude a la función.
- Antes de darlos por buenos, contrasta sus diseños con los siguientes criterios funcionales :
 - El límite de tiempo para que una persona mantenga su atención en una página mientras espera es de 10 segundos.
 - El tiempo para que los usuarios sientan que un sistema reacciona instantáneamente es de una décima de segundo.
 - Un segundo es el límite de tiempo para que se interrumpa el flujo de pensamiento del un usuario

Para lograr lo anterior, consulta con Producción realizando pruebas preliminares, caso de ser necesario. Los casos en que se rebase estos tiempos deben de estar ciertamente justificados y, en cualquier caso, ha de estudiarlos y consensuarlos explícitamente con el Cliente.

- Actúa consciente de que el resultado de su trabajo ha de lograr proyectar (en el ámbito de la red y mediante el lenguaje Hipermedia) todos aquellos aspectos notables de la personalidad de la Empresa del Cliente y de su proyecto de futuro. Y de que, para lograr esto, además de sus destrezas profesionales, le es imprescindible un íntimo y reflexivo conocimiento de la naturaleza de aquello que ha de re-crear en la Red lo más brillantemente posible.
- En cada trabajo recopila abundantemente y estudia todo el material que ha de su-poner el combustible para poner en marcha la creatividad del Departamento, en concreto, y sin agotar, con esta enumeración, todas las fuentes posibles, analiza la siguiente información:
 - Definición Conceptual del Site elaborada por e-Marketing y Estrategia.

- Material aportado por el Cliente
 - Referencias (URL's, brochures, publicaciones, spots, etc.) utilizadas y evaluadas en el proceso de elaboración de la Definición Conceptual del Site.
 - Otras URL's del propio archivo de su Dto. que puedan ser afines al concepto de comunicación y/o funcionalidades inicialmente pretendido para el Site.
- En los momentos que estime oportunos, promueve, pilota, recopila y analiza los resultados de reuniones de tempestad de ideas con las personas que estime necesarias de dentro y fuera de Chrodes.
 - Una vez realizado lo anterior, mantiene una reunión exploratoria con las personas adecuadas de la empresa del Cliente, para tantear estéticas que puedan dar viabilidad a los posteriores desarrollos.

Es conveniente que acuda a esta reunión con una importante cantidad de material gráfico y audiovisual preexistente (no elaborado específicamente para esta ocasión), de modo que durante la misma, si procede, se puedan comentar con el Cliente primeras ideas de estética Hipermedia, supuestamente en sintonía con lo que se conoce del Proyecto hasta el momento. Esta reunión ha de ser abierta, es puramente orientativa... se trata de evitar preguntas directas, de tocar tangencialmente los temas, y se le ha de avisar al Cliente que nada de lo allí tratado ha de ser, necesariamente, concluyente. Aquí se buscan "impresiones" más que "definiciones".

Lógicamente, los resultados de esta reunión pueden conducir en el sentido previsto o justamente en el contrario, lo importante es fomentar la química con el Cliente relativo a la dimensión estética del proyecto.

Con objeto de aprovechar el feedback obtenido en esta actividad, el Departamento de diseño archiva y estructura el material utilizado en estas reuniones para que, de alguna manera, pueda ser utilizado, total o parcialmente, en otros trabajos, y para que, en cualquier caso, constituya un importante y permanentemente actualizado fondo de información al servicio de todas las personas de Chrodes, en especial de su Departamento.

- Realiza un primer trabajo de creatividad para encajar el Concepto del Proyecto en una primera propuesta de forma que se extiende a la totalidad del Site, y que se expresa mediante bocetos elementales de diagrama de navegación y soluciones Hipermedia de las áreas e itinerarios más importantes.
- Trabaja rescatando su imaginación y creatividad de los, sutiles pero poderosos, condicionamientos y limitaciones que imponen a la idea, cuando esta se encuentra todavía informe, determinadas tecnologías de representación (Photoshop, Flash, etc.), es decir, asegurándose de poder ver y pasearse por todo el WebSite antes de "abrir los ojos".

En este punto es reveladora una de las conclusiones del anexo "Gestionando un producción Multimedia" de James Khazar:

Trabájalo en papel primero. Si quieres empezar simplemente sentándote delante del ordenador y comenzando a construir tu proyecto... de acuerdo, esto pue-

de ser un sistema “divertido” de explorar nuevas ideas, pero (así) nunca cumplirás el costo y plazo.

- Contrasta estas primeras ideas con el Cliente en un proceso iterativo que concluye con una primera aproximación válida a la Forma del Proyecto.
- En base a los acuerdos obtenidos en el punto anterior, desarrolla más en detalle lo siguiente:
 - Ideas y conceptos utilizados para la obtención de la propuesta de diseño, alternativas consideradas y descartadas en el proceso iterativo con el Cliente. Este material servirá de base para que e-Marketing y Estrategia redacten la Justificación de la Solución Adoptada.
 - El Diagrama de Navegación, en el que se especifica: **a)** la zonificación del Site y su esquema primario de links (Árbol de navegación). **b)** las estructuras que adopta la información en cada zona y los sistemas de recuperación de la misma (bases de datos alimentadas por el Cliente mediante front-end, sucesión de ventanas en cascada, listados jerarquizados, buscadores por palabras, por menús desplegables, etc.). **c)** el esquema de links secundarios. **d)** Indicaciones de las zonas e itinerarios que se desarrollan a nivel de boceto (esbozos, maquetas navegables, storyboard, etc.) en otro lugar del Proyecto, y donde localizarlas. A efectos prácticos es bueno que estos Diagramas de Navegación puedan consultarse a la vez que el resto del Proyecto (hojas desplegables, planos encarpetados, etc.). En el Anexo “Diagramas de navegación” pueden verse algunos ejemplos.
 - Definición preliminar de funcionalidades que se contendrán en áreas específicas del Site, explicando las mismas con idea de que puedan ser más especificadas posteriormente por Web Factory.
 - Desarrollo de la estética Hipermedia con la que se exteriorizarán contenidos y funcionalidades previstos para las distintas áreas del Site, utilizando los medios de expresión más adecuados para cada caso: bocetos, storyboards, etc.
- En base a lo realizado en los puntos anteriores, produce y distribuye la lista del resto de contenidos que han de integrar el Proyecto, definiendo su formato para que puedan ser luego correctamente consolidados en el mencionado Documento, asignando tareas dentro y fuera del Departamento, coordinando y supervisando la unidad de su ejecución.

En concreto está previsto que para la realización de este trabajo, el Departamento de Diseño cuente con los siguientes soportes:

e-Marketing y Estrategia:

- Aporta todas las aclaraciones, averiguaciones adicionales y asistencia a reuniones, necesarias, para asegurar que la justificación de la solución adoptada que contendrá el Proyecto será coherente con la Definición Conceptual del mismo que ya se ha realizado.
- Redacta, en colaboración con Diseño, la Justificación de la Solución adoptada, conectando la definición Conceptual con la Formal.

Producción :

- Asesora a Diseño en la identificación de las tecnologías más adecuadas para resolver las distintas áreas y funcionalidades del Site.
- Especifica, de común acuerdo con diseño, tipología, prestaciones y funcionalidades de equipos, conectividad y aplicativos previstos en el Proyecto.
- Aporta ayudas de producción Hipermedia cuando la distribución de cargas lo hagan aconsejable, a iniciativa de los Jefes de Proyecto, y de común acuerdo con los Directores de Departamento.
- Elabora el Presupuesto en los términos definidos, más arriba, en este apartado.

Dirección de Proyecto:

- Realiza la coordinación de los departamentos en lo referente a la asignación de recursos, de común acuerdo con los responsables de los mismos.
- Elabora el Planning en los términos definidos, más arriba, en este apartado.
- A iniciativa y de común acuerdo con el Director de Proyecto, realiza todas aquellas presentaciones parciales de Proyecto al Cliente, que se estimen necesarias para asegurar la final aprobación del proyecto con el mínimo posible de modificaciones.
- Es responsable directo de que todas las personas de Chrodes que están trabajando en el Proyecto estén utilizando la **última versión** del Diagrama de Navegación fijado para el mismo, con objeto de evitar confusiones.
- Una vez elaborada toda la información que deberá contener el Proyecto, la recopila en un documento de cuidada estética y claridad, y la presenta formalmente (juntamente con el Director de Proyecto y las personas asignadas al Trabajo de Producción y e-Marketing y Estrategia), al Cliente para su aprobación, si procede.
- En cualquiera de las presentaciones (parciales o finales) se asegura de que el Cliente entiende plenamente lo que le proponemos, tanto por la claridad del material aportado como por la realización de las preguntas oportunas al Cliente en dicha presentación, sin dar, en ningún caso, nada por supuesto.
- En los casos en que el Cliente plantee modificaciones a lo realizado, bien sea en presentaciones parciales o finales, en primer lugar (de común acuerdo con el Director de Proyecto) evalúa si estas modificaciones tienen sentido en el contexto de

la idea general del Proyecto y contrasta con el Cliente su opinión, con objeto de estar seguros de que no se realizan cambios fortuitos, y en segundo lugar, si ha quedado claro su necesidad, toma nota de los cambios, coordina su ejecución, y se cuida de que el impacto del cambio se propague a todas las partes del documento a las que afectan estos cambios.

En esta tarea el Jefe de Proyecto asiste a la persona encargada del Dto. de diseño en el análisis de los nuevos requerimientos del Cliente, y es quien tiene la última palabra en la aceptación o no de los mismos, tras de haber escuchado la opinión de todas las personas implicadas que estime oportuno. Si el Director de Proyecto estima que en este punto se están dando variaciones importantes en el Alcance del Trabajo definido en la Propuesta de servicios o en el Pre-Proyecto, ha de hacérselo notar al Cliente con prontitud para negociar con él la correspondiente Orden de Cambio.

- Durante la ejecución del Proyecto asiste al Dto.de Producción en lo siguiente :
 - Supervisión artística de la realización del arte final de lo proyectado, con una especial sensibilidad en atenerse a lo proyectado y aceptado por el Cliente.
 - Aportación de criterios estéticos para la resolución de problemas puntuales de producción, planteados de modo concurrente con la problemática técnica que se esté abordando... es decir, aportando soluciones que minimicen los problemas antes que agrandarlos.
 - Realización de Arte Final gráfico, cuando la distribución de cargas lo hagan aconsejable, a iniciativa de los Jefes de Proyecto, y de común acuerdo con los Directores de Departamento.

Cuando los Trabajos que aborde Chrodes incluyan la contratación o firma de acuerdos de colaboración con terceros sobre **Contenidos**, asistido por producción en la vertiente técnica que estos servicios pudieran incluir, realiza las siguientes funciones:

- Por iniciativa propia, en unos casos, y a propuestas de Dirección General o de Desarrollo, en otros casos, identifica y evalúa (principalmente por sus resultados) aquellas empresas cuya actividad pueda tener sinergias con la de Chrodes en este sentido.
- Cuando sea preciso, redacta las especificaciones particulares (relativas a los contenidos) de los contratos de colaboración o subcontratación de servicios a terceros, de tal modo que (en los casos en que sea esto posible) con estas especificaciones se puedan negociar acuerdos, o contratar servicios, o comprar equipamiento (hard/soft), en base competitiva, es decir: mediante comparativo de ofertas.
- Redacta las especificaciones mencionadas en el apartado anterior, con especial cuidado en obtener de terceros, garantías superiores o equiparables, a aquellas que hemos de ofrecer al Cliente, de tal modo que se pueda actuar con el principio de responsabilidad indivisa sobre todo el Proyecto de modo subsidiario, es decir, con la cobertura necesaria respecto de las responsabilidades que no dependen directamente de Chrodes.

- Asiste a las personas de Chrodes y/o del Cliente en las negociaciones de adjudicación o firma de acuerdos de colaboración, con objeto de que sus inputs garanticen al máximo lo que se pretende con lo explicado en el punto anterior.
- Relativo a contenidos, asiste al Jefe de Proyecto en la evaluación de los trabajos realizados por terceros en los encargos de Chrodes. En concreto, es este Departamento quien recepciona estos trabajos y autoriza su pago, tanto si es Chrodes quien realiza dicho pago, o el Cliente. Emite esta autorización tras contrastar que lo realizado que ajusta a lo definido en el proyecto y sus especificaciones.
- Colabora con el Jefe de Proyecto en la activación de tareas de terceros, cuando sea esencialmente preciso argumentaciones directamente vinculadas a las especificaciones de contrato en estas acciones.

Para evitar indefiniciones en la atribución de responsables de Chrodes para acuerdos de colaboración o subcontrataciones con terceros, en los casos dudosos, en los que no quede claro que es lo que prima, si aspectos de Contenidos o aspectos de Tecnología de la Información, el Director de Proyecto, define este aspecto de antemano de común acuerdo con los responsables de los Departamentos de Producción y Diseño, definiéndose por tanto, en cada caso, que Departamento lleva la responsabilidad de la contratación y que Departamento asiste este primero en la tarea.

Por último, y no por ello menos importante...

- Con objeto de dotar del necesario peso específico a sus propuestas, y transmitir periódicamente al resto de los Departamentos de Chrodes, una buena síntesis de los conocimientos que maneja para el desempeño de sus funciones, se mantiene en permanente contacto con las fuentes (on y off line) de reconocida autoridad en su ámbito profesional.
- Con objeto de que el Director de Proyecto pueda realizar su trabajo, le mantiene permanentemente informado del desarrollo e incidencias de sus trabajos.
- Mantiene el orden necesario en su Departamento tanto en el entorno físico como en el informático como para que se puedan encontrar las cosas con rapidez, aun cuando falta la persona que se cuida de un trabajo en concreto, porque todas ellas están en el sitio que tienen previsto... “estando todas las que son y siendo todas las que están”.

Producción

Una vez el Proyecto ha sido presentado y aprobado por el Cliente, y contemos con su autorización para proceder, el Departamento de Producción lo ejecuta, entrega y obtiene la aprobación final del Cliente, con arreglo a la previsión de costos y plazo estipulado en dicho Proyecto, y a las cláusulas del eventual Contrato de Ejecución que podrá firmarse con el Cliente, apoyándose (este Contrato) en las definiciones del Proyecto.

En este Departamento reside el Know How de la Compañía en todo lo referente a las Tecnologías de la Información, depende pues de este departamento, el transformar las ideas que se han producido entre todos, en soluciones de altura que hablen bien de

Chrodes en millones de pantallas de todo el mundo. Si esto no ocurre, no tiene sentido todo el trabajo previo a la Ejecución.

Para lograr lo anterior, el Departamento de Producción, ha de cumplir básicamente con cuatro cometidos:

- 1) Mantenerse permanentemente al día de lo que funciona, y de lo que no, en internet como soluciones tecnológicas a las distintas necesidades que van surgiendo en la Red, y adquirir el criterio necesario, como para basar y, saber razonar, sus decisiones y recomendaciones en una posición equilibrada entre, el saber “pensar en grande”, y la responsabilidad de Chrodes de aportar a sus Clientes soluciones fiables y adaptadas a sus necesidades.
- 2) Impregnar proactivamente a toda la Compañía de la cultura de Tecnologías de la Información necesaria como para que, entre todos, puedan sacarle el mejor partido a los elementos disponibles en cada momento para construir en la Red.
- 3) Aportar a Chrodes la solidez de conocimientos en Tecnología de la Información necesaria como para poder abordar trabajos de envergadura en colaboración con otras compañías más especializadas, sin que por ello se tenga que perder el liderazgo del proyecto, habida cuenta de que, si Chrodes ha identificado y entendido, del modo más profundo y global, los Objetivos del Proyecto, debe de ser la Compañía con nivel de interlocución y control suficiente como para asumir la responsabilidad última de los resultados.
- 4) Mantener su Departamento en un proceso de mejora continuada, con objeto de hacerlo capaz de ejecutar los Proyectos del modo más eficiente, en plena colaboración con el Jefe de Proyecto, y con una especial sensibilidad a obtener los resultados que satisfagan las necesidades reales del Cliente.

Seguidamente se detallan las funciones asociadas a cada uno de estos cuatro cometidos:

Para lograr...

1. *Mantenerse permanentemente al día de lo que funciona, y de lo que no, en internet como soluciones tecnológicas a las distintas necesidades que van surgiendo en la Red, y adquirir el criterio necesario, como para basar y, saber razonar, sus decisiones y recomendaciones en una posición equilibrada entre, el saber “pensar en grande”, y la responsabilidad de Chrodes de aportar a sus Clientes soluciones fiables y adaptadas a sus necesidades.*

... realiza las siguientes funciones:

- Planifica la distribución del tiempo en su Departamento y las materias a estudiar con objeto de que sean constatables los progresos y se aproveche intensamente todos los huecos de producción para el estudio y búsqueda de fuentes de información de prestigio reconocido en su sector profesional. Caso de que la saturación de encargos no lo permita, estudia y propone soluciones para evitar el anquilosamiento de conocimientos.

- Da un enfoque eminentemente práctico a su estudio, contrastando habitualmente sus hallazgos con el profundo conocimiento del funcionamiento, positivo o negativo, de los mismos en casos concretos, para ello ha de promover y mantener una red de contactos internacionales, suficiente, como para encontrar información de primera mano (generalmente de boca a oreja) allí donde esta se encuentra. En concreto, y sin agotar el tema, mantiene su presencia en aquellos foros en a los que asisten sus colegas de mayor prestigio.
- Identifica y planifica la intervención de expertos especialistas en aspectos puntuales de los Proyectos, de modo que, por el hecho de no disponer en Casa de este KnowHow, no se resienta la calidad del trabajo de la Compañía. Mantiene el contacto con estas personas haciéndolas intervenir cuando sea oportuno bien en sesiones planificadas de formación o bien en asesoramientos puntuales para la realización de trabajos concretos. Para que ésto sea posible, actúa y comunica con la suficiente antelación a los demás departamentos como para que este costo pueda ser repercutido en los Proyectos o en el Plan de Inversión de la Compañía.
- Consciente de que es materialmente imposible identificar todo lo valioso que aparece cada día en la Red, fomenta y aprovecha al máximo los inputs que puedan llegarle de Prospects y Clientes, directamente o a través de otros Departamentos de Chrodes. Valorando el hecho de que, cada vez más, las Empresas se documentan con mayor sentido, en el ámbito de su sector, antes de abordar una inversión en Internet, dado que, sus canales habituales de información (asociaciones, revistas especializadas, etc.) progresivamente van incorporando más intensamente Internet en su operativa.
- Fomenta en su departamento una mentalidad Global, consciente de que el idioma en el que se suelen producir e intercambiar, con mayor antelación, los conocimientos valiosos en su sector, es el Ingles.

En resumen, se trata de que habitualmente sepa encontrar las opciones tecnológicas triunfadoras para cada necesidad, y sepa identificar el momento en que dichas opciones están maduras para su aplicación, esto supone saber viajar “en la cresta de la ola de la tecnología” sin dejar que nos engulla al mantenerse asido a determinadas soluciones, cuando éstas empiezan a estar obsoletas. En este punto es importante tener presente, que aunque no podemos experimentarlo todo... si podemos preguntar a quienes ya lo han hecho con aquello que nos interesa conocer más a fondo.



Para lograr...

2. *Impregnar proactivamente a toda la Compañía de la cultura de Tecnologías de la Información necesaria como para que, entre todos, podamos sacarle el mejor partido a los elementos disponibles en cada momento para construir en la Red.*

... realiza las siguientes funciones:

- Estudia en profundidad las circunstancias empresariales y objetivos de cada proyecto, que le aporta e-Marketing y Estrategia, con objeto de que sus razonamientos y propuestas tengan una sólida base en las circunstancias concretas de cada caso, y aporten el valor del estudio comparativo de soluciones tecnológicas aplicadas con éxito a casos análogos.
- Actúa teniendo presente, en todo momento, las implicaciones económicas de cualquiera de las alternativas consideradas.
- Realiza, mediante reuniones, informes y atención a consultas, las aportaciones necesarias a los Proyectos, tanto en sus fases de definición conceptual como formal, con objeto de que: por una parte, las soluciones presentadas al Cliente tengan, desde el principio hasta el final, el mayor sentido Tecnológico, y de, por otra parte, basar la eficiencia de esta acción docente, que se espera del Departamento, en la fuerza de la realidad de los problemas a los que se aplican soluciones de Tecnología de la Información.
- Genera credibilidad en el Cliente y en el resto de los Departamentos de Chrodes, mediante la llaneza (comprensibilidad) de sus explicaciones y la objetividad de su enumeración de pros y contras de cada alternativa considerada. Descartando, de este modo, el máximo de interrogantes y permitiendo a todos concentrarse en la toma de las decisiones que le corresponden, y la asunción de sus riesgos asociados.
- Actúa consciente de que hay suficiente competencia como para que, sólo muy excepcionalmente, tengan sentido razonamientos del tipo “esto es así porque lo decimos nosotros”. Antes al contrario, estudia, interactúa y comunica lo necesario con el resto de Departamentos de Chrodes como para poder ofrecer al Cliente explicaciones cargadas, simultáneamente, de sentido Empresarial y Técnico.
- Analiza técnicamente con objetividad los resultados de los trabajos realizados, y transmite sus conclusiones al resto de la Compañía, sabiendo que se aprende, tanto o más, de las cosas que no han funcionado del todo, como de las que de las que lo han hecho.

Para lograr...

3. *Aportar a Chrodes la solidez de conocimientos en Tecnología de la Información necesaria como para poder abordar trabajos de envergadura en colaboración con otras compañías más especializadas, sin que por ello se tenga que perder el liderazgo del proyecto, habida cuenta de que, si Chrodes ha identificado y entendido, del modo más profundo y global, los Objeti-*

vos del Proyecto, debe de ser la Compañía con nivel de interlocución y control suficiente como para asumir la responsabilidad última de los resultados.

... realiza las siguientes funciones:

- Por iniciativa propia, en unos casos, y a propuestas de Dirección General o de Desarrollo, en otros casos, identifica y evalúa técnicamente (principalmente por sus resultados) aquellas empresas cuya actividad pueda tener sinergias con la de Chrodes.
- Cuando sea preciso, redacta las especificaciones técnicas de los contratos de colaboración o subcontratación de servicios a terceros, de tal modo que (en los casos en que sea esto posible) con estas especificaciones se puedan negociar acuerdos, o contratar servicios, o comprar equipos, en base competitiva, es decir: mediante comparativo de ofertas.
- Redacta las especificaciones técnicas mencionadas en el apartado anterior, con especial cuidado en obtener de terceros, garantías superiores o equiparables, a aquellas que Chrodes ha de ofrecer al Cliente, de tal modo que se pueda actuar con el principio de responsabilidad indivisa sobre todo el Proyecto de modo subsidiario, es decir, con la cobertura necesaria, por parte de terceros, respecto de las responsabilidades que no dependen directamente de Chrodes.
- Asiste a las personas de Chrodes y/o del Cliente en las negociaciones de adjudicación o firma de acuerdos de colaboración, con objeto de que sus inputs garanticen al máximo lo que se pretende con lo explicado en el punto anterior.
- Asiste al Jefe de Proyecto en la evaluación técnica de los trabajos realizados por terceros en los encargos de Chrodes. En concreto, es este Departamento quien recepciona estos trabajos y autoriza su pago, tanto si es Chrodes quien realiza dicho pago, o el Cliente.
- Colabora con el Jefe de Proyecto en la activación de tareas de terceros, cuando sea esencialmente preciso argumentaciones técnicas en estas acciones.

Para lograr...

4. *Mantener su Departamento en un proceso de mejora continuada, con objeto de hacerlo capaz de ejecutar los Proyectos del modo más eficiente, en plena colaboración con el Director de Proyecto, y con una especial sensibilidad a las necesidades reales del Cliente.*

... realiza las siguientes funciones:

- Tanto en sus intervenciones durante la definición conceptual y formal del Proyecto, como en el estudio del Documento Final aceptado por el Cliente, identifica con precisión el alcance de los trabajos que implica el compromiso de Chrodes y se concentra en cumplirlo, fomentando que, durante la fase de ejecución, el resto de las personas de la Compañía que intervienen en el proyecto hagan lo propio.

Entendiendo bien que... sin contradecir el empeño de realizar trabajos de calidad (más bien al contrario)... conecta con la idea del párrafo anterior, la conclusión final del Anexo "Gestionando un producción Multimedia" de James Khazar :

"Todo lo dicho se contiene en mi frase favorita: "en caso de duda déjalo". Siempre hay más cosas para hacer de las que tenemos tiempo.

- Asigna y reasigna tareas en su departamento, de común acuerdo con los Jefes de Proyecto, cuanto sea necesario para lograr la máxima eficiencia en el cumplimiento de los cometidos de su área.
- Con la ayuda del Director de Proyecto, realiza el control de calidad del funcionamiento del WebSite sobre las bases definidas en el Proyecto, es decir, hace las pruebas en todos los tipos de navegadores acordados (generalmente Explorer y Netscape) y con las condiciones de entorno estipuladas de antemano (resolución de pantalla, tipo de color, secure server, configuraciones del navegador respecto a seguridad, ancho de banda promedio del usuario, etc.)
- Tal y como quedará estipulado en la mayoría de los casos, no da por terminado su trabajo hasta que no queda todo el Web Site funcionando en la Red correctamente y en manos de los usuarios que han de operar con el. Para ello trabaja junto con e-marketing y Estrategia hasta terminar la evaluación satisfactoria de los resultados.
- Elabora, formaliza, fomenta y readapta a las nuevas circunstancias que vayan surgiendo, una organización del trabajo que permita, entre otras, dos cosas:
 - Lograr que el trabajo iniciado por una persona, en caso de necesidad, pueda ser continuado por otra, en base a que todos los elementos utilizados en la ejecución de los Proyectos (Estructuras de programación, Ficheros, variables, nomenclaturas, formatos, etc.) tienen una sistemática común, formalizada en documentos, y fácilmente entendible por todas las personas en el Departamento.
 - Lograr, con los mismos medios mencionados en el punto anterior, que el trabajo realizado pueda admitir modificaciones sin excesivas perdidas de tiempo.
- Elabora, formaliza, fomenta y readapta a las nuevas circunstancias que vayan surgiendo, una organización del trabajo que permita, re-aprovechar al máximo partes del trabajo realizado en un encargo para otros encargos (estandarización).

Por último, y no por ello menos importante...

- Con objeto de que el Director de Proyecto pueda realizar su trabajo, le mantiene permanentemente informado del desarrollo e incidencias de sus trabajos.
- Mantiene el orden necesario en su Departamento, tanto en el entorno físico como en el informático, como para que se puedan encontrar las cosas con rapidez, aun cuando falta la persona que se cuida de un trabajo en concreto, porque todas ellas están en el sitio que tienen previsto... "estando todas las que son y siendo todas las que están".

Ofimática Interna

Al definir la esencia del método, se dice en este Manual que uno de sus elementos es la **comunicación**, pues bien, además de los contactos presenciales, una parte muy importante de esta comunicación se desarrolla a través de la red, bien sea local o externa.

Chrodes produce y se comunica fundamentalmente sobre su infraestructura informática, así pues es esencial valorar el impacto positivo o negativo que puede tener sobre los resultados de su esfuerzo, el hecho de que esta infraestructura funcione correctamente, o no.

Sería un error grave, trivializar este aspecto del trabajo en la Compañía, la(s) persona(s) responsables de esta área han de trabajar pensando habitualmente en el efecto multiplicador que tiene en el rendimiento global de la Empresa cualquiera de sus decisiones.

Por citar ejemplos:

- Cada hora que no funciona la red, puede llegar a suponer 6.000 euros de trabajo no realizado por Chrodes (100 personas x 60 Euros/hora, costo + amortizaciones).
- Un fallo de PC's, red, impresoras, plotter... correo, etc en los llamados tiempos límites (es decir, cuando el margen de tiempo para hacer una entrega es "0"), puede invalidar o mermar definitivamente trabajos de semanas o meses de muchas personas de Chrodes, o bien porque, no se entrega a tiempo el trabajo, o bien, porque en el último momento, los responsables en lugar de poder concentrarse en revisar todo lo que se va a entregar para que no tenga ningún fallo, están pendientes de qué hacer para solventar los problemas que pantea la infraestructura informática que está fallando.
- La cadena suele romperse por el eslabón más débil, el de, aparentemente, menos importancia... puede ser que todo funcione perfectamente pero se termine un fungible (tonner, tinteros, papel para plotter, lámpara del proyector, etc.) y no haya de repuesto ese día en que se necesita de inmediato... y es fiesta, o son horas intempestivas.
- Una aplicación o un dispositivo, puede dar más o menos rendimiento, en términos de producir elementos para entregar al Cliente mejores o peores, en función de si ... a) se conoce el modo como sacarle el máximo partido a estas herramientas, b) cuando se instalan, se prevee que se les va a dar el uso que permita sacar el máximo partido a la inversión. Si, cuando se pretende hacer algo de especial valor añadido para un Cliente con una aplicación o un dispositivo, se descubre que falta un driver... o hay que averiguar que es lo que falla (porque no lo hace)... o hay que instalar otra parte de la aplicación... etc. Sencillamente el interesado desiste de su empeño, o porque no tiene tiempo, o porque, en ese momento, no encuentra alguien disponible de soporte ofimático que pueda ayudarle.

... pues bien, bajo la supervisión del Director de Web Factory, corresponde a este Departamento de Ofimática Interna, responsabilizarse de que todo el inmovilizado de la empresa en infraestructura informática, se mantenga en condiciones de poder sacársele el máximo partido, para ello realiza las siguientes funciones:

- Mantiene, permanentemente actualizado, un registro en donde refleja todo aquello que debiera saber otra persona que se hiciera cargo de la infraestructura informática de Chrodes, para poder desempeñar su función en condiciones.
- Mantiene, permanentemente actualizadas en la Intranet de la Compañía, una serie de fichas de referencia, en las que se explica los procedimientos más comunes para que los usuarios puedan realizar, por su cuenta, operaciones para los que se supone que están capacitados y autorizados.

Es decir, desarrolla con los usuarios una política de darles formación a la vez que soporte, considerando... 1) que como se ha dicho en este Manual, la gente de Chrodes asume que ha contar entre sus conocimientos una importante componente de Tecnología de la Información, por tanto, ha de de estar aprendiendo constantemente, y 2) que el tiempo que puede llevarle escribir una cuantas notas, casi, siempre le ahorrará mucho más al evitar tener que explicar (o realizar el mismo) la misma cosa a muchas personas o más.

- Es responsable de la salvaguarda del trabajo realizado por la Compañía, para lo cual mantiene y realiza el esquema de copias de seguridad más adecuado.
- Es responsable de la seguridad de los sistemas de la Compañía frente a intrusismos (FireWall)
- Es responsable de la seguridad de los sistemas de la Compañía frente a infección por virus (Antivirus y sus actualizaciones)
- Es responsable de la funcionalidad de todos los componentes de la Infraestructura Informática y de la disponibilidad de sus fungibles, para lo cual realiza las oportunas tareas de aviso y activación en Compras, manteniendo el criterio de disponer en la Compañía de repuestos de todo aquello que sea posible (tonner, papel, tinta, bombilla del proyector, etc.).
- Se responsabiliza del correcto funcionamiento de la Infraestructura Informática de Chrodes en términos Globales, es decir, 1) se informa primero de la(s) función(es) para la(s) que han sido implementados cada uno de los componentes en Chrodes. 2) se cuida de que puedan cumplir esa función. (Por ejemplo, si se supone que un puesto de trabajo va a realizar intensivamente funciones gráficas... no basta con que se cuide de que la estación realice estas funciones, ha de prever proactivamente que un incremento de la memoria Ram de esta estación es importante para su eficiencia). 3) No recepciona equipos, programas e instalaciones hasta estar bien seguro de que cumplen con las condiciones requeridas.
- En caso de incidencias, tiene una especial sensibilidad por el trabajo de sus compañeros, avisándoles fehacientemente de inmediato y manteniéndoles permanentemente informados de... 1) que es lo que está pasando, es decir, que es lo que no funciona. 2) que alternativas tienen para paliar esta incidencia (cuando esto sea

posible). 3) cuanto tiempo se espera que dure el problema (con objeto de que todo el mundo pueda reorganizarse sus tareas).

- Antes de comprar un nuevo elemento (aplicación o dispositivo), o contratar un nuevo servicio, y al recepcionar los mismos, se ocupa de verificar que el proveedor le aporta lo siguiente 1) La documentación suficiente para su instalación y uso. 2) garantías de training, asistencia y soporte como para poder desempeñar correctamente las funciones a las que responde esta inversión.
- Se cuida de mantener actualizadas las aplicaciones que lo requieran con los últimos service pack que salen al mercado.
- Mantiene el orden necesario en su Departamento, tanto en el entorno físico como en el informático, como para que se puedan encontrar las cosas con rapidez, aun cuando falta la persona que se cuida de un trabajo en concreto, porque todas ellas están en el sitio que tienen previsto... “estando todas las que son y siendo todas las que están”.

En concreto es responsable de la custodia y organización de todos los elementos necesarios para el mantenimiento de la infraestructura informática (Manuales, Programas Originales, pequeño material electrónico, etc.)

Gerencia

En dependencia directa de Dirección General es responsable de controlar la rentabilidad en la realización de los encargos, y de que Chrodes disponga de los medios necesarios para que pueda realizar su trabajo. Sus funciones comprenden las siguientes áreas :

Contabilidad y Finanzas.

- Realiza las funciones propias de este apartado. No es objeto de este Manual detallarlas en sus aspectos más comunes.
- De común acuerdo con el Dto. de Operaciones realiza la facturación de los trabajos y ordenes de cambio y hace el seguimiento del cobro.
- De común acuerdo con Desarrollo y el resto de los responsables de los Departamentos Implicados, en cada caso, propone a Dirección General un plan de amortizaciones del equipamiento informático que asegure la competitividad de la Compañía en este aspecto.
- De común acuerdo con Desarrollo y el resto de los responsables de los Departamentos Implicados, en cada caso, propone a Dirección General un plan de dotaciones para formación que asegure la competitividad de la Compañía en este aspecto.
- De común acuerdo con Desarrollo y el resto de los responsables de los Departamentos Implicados, en cada caso, propone a Dirección General un plan contrataciones de personal que asegure la competitividad de la Compañía en este aspecto.

Personal

- De común acuerdo con Desarrollo y el resto de los responsables de los Departamentos implicados, en cada caso, propone a Dirección General la política de promoción, remuneraciones, etc para con las personas que trabajan en la Compañía.
- Mantiene al día la carpeta “quien es quien” de la Intranet, con objeto de facilitar que nos conozcamos unos a otros. Pensando especialmente en las personas de reciente incorporación.

Servicios Generales

- Se responsabiliza de dotar a Chrodes de las condiciones materiales que posibiliten el mejor ambiente de trabajo: Comunicaciones; Música ambiental; Climatización / Ventilación; limpieza y conservación de las instalaciones; logística de: desplazamientos, material de oficina, Office, Sanitarios, etc.
- De común acuerdo con Ofimática, materializa la política de repuestos para la infraestructura informática de la empresa (CD's, papel, tonner, tinta, lámparas proyector, etc.) que garantice el mínimo de disfunciones por falta de los mismos. Así mismo, controla que el consumo de todo este material se mantenga dentro de los límites de lo razonable.

Compras

Materializa y registra las compras a terceros tanto para consumo interno como para las necesidades de los trabajos que se están realizando en Chrodes, para este último caso desempeña las siguientes funciones bajo la supervisión del Jefe de Proyecto:

- Elabora y registra las Ordenes de Compra con sus condiciones generales (esquema de facturación, forma de pago, cláusulas de rescisión, etc.), e incluye en ellas las especificaciones técnicas aportadas por el Director de Proyecto (Especificaciones de Diseño y Web Factory, Condiciones Particulares, Plazos de entrega, Penalizaciones, etc.).
- Gestiona el registro y mantenimiento de Dominios.
- Verifica el acuerdo entre las Ordenes de Compra y las facturas presentadas por los proveedores (si no es conforme adjunta a ellas comentario) y las pasa al Director de Proyecto para que gestione su aprobación, o negocie las enmiendas oportunas.
- Caso de ser OK la Factura, según se indica en el punto anterior, tramita y registra su pago, bien sea por parte de Chrodes o por parte del Cliente.
- Elabora y mantiene al día, anotando incidencias, una base de datos de proveedores, de tal modo que, otra persona con esta información, pudiera tratar con ellos conociendo lo que sea preciso de los mismos (personas de contacto, quien manda allí, formalidad, capacidades, etc.).

Control de costos

- Realiza las imputaciones de costos directos e indirectos a cada uno de los trabajos que se realizan, así como de las compras a terceros, aportando al Jefe de Proyecto la información necesaria y con la debida antelación como para que pueda tomar las medidas correctoras oportunas.

Tráfico y atención al público

- Es responsable de la imagen externa que transmiten las zonas públicas de la Agencia y la labor de la(s) persona(s) encargadas de la atención al público, en los siguientes términos, entre otros:

- Identificación de quién, de las personas que están llamando por teléfono o visitando la Empresa, son Clientes, con objeto de dispensarles un trato que les transmita la sensación de que Chrodes es una organización realmente “volcada en sus necesidades”.

Es decir: las personas que atienden al público en Chrodes, hacen lo imposible por transmitir en unos pocos minutos, la voluntad sincera de servicio que ha de impregnar toda la Compañía.

- Habilidad para llamar enseguida por su nombre o apellido (según edad y situación) a las personas que Chrodes considera como importantes en su actividad.
- Atención “sonriente” al teléfono y a las visitas (nadie quiere como compañeros de viaje a gente demasiado seria).
- Fiabilidad en la gestión y seguimiento de envíos tanto salientes como entrantes. Estas funciones competen específicamente a esta(s) persona(s) y no pueden delegarlas: aun en el caso de que alguien de la agencia les esté ayudando en alguna de estas actividades, si el envío entrante o saliente no llega a tiempo a su destinatario, han de pensar que la responsabilidad siempre es suya.
- Fiabilidad en la transmisión de mensajes: 1) que el que los da note que la persona que lo recibe se entera, es decir que pregunta todo lo necesario para asegurarse de ello. 2) poner los medios necesarios para que el mensaje llegue al destinatario lo antes posible. 3) nunca dar los mensajes de palabra, sino por escrito (nota, mail o ICQ). 4) Transmitir siempre los mensajes acompañados de día y hora de la llamada, nombre correcto de la persona, su empresa, y tf donde localizarlo (independientemente de que el que llama diga que el destinatario ya debe de conocer este número de teléfono)
- Análogamente al punto anterior, fiabilidad en la atención del contestador automático y del buzón general de e-mail de la Compañía.
- Cuidada presentación personal.
- Reparto de horas para la utilización de elementos comunes de la agencia, salas de reuniones, proyector, etc.

- Supervisión de la limpieza y mantenimiento del orden material y funcionamiento de luces, climatización, etc en las zonas públicas de la Agencia (recepción, pasillos, salas de reuniones, office, aseos), para esto último ha que tener previsto una persona que atienda llamadas mientras la persona encargada de recepción se cuida de arreglar, o hacer que se arreglen (recoger equipos informáticos, de proyección, etc.) estas zonas. Así mismo, también se ocupa de que en los aseos se mantengan equipados; y de que las maquinas de vending en el Office funcionen (limpiezas periódicas, avisos a mantenimiento, etc.) y tengan los adecuados recambios de fungibles como para que nunca falte de nada (café, leche, agua, vasos de plástico, removedores, etc.).
- Caso de ser necesario, tenerlo todo previsto para poder servir un refrigerio a las visitas.

En muchas ocasiones, el cuidado de estos detalles, puede ser el perfecto colofón para una costosa y brillante actuación del resto de la Agencia con un Prospect o un Cliente,... o al revés... puede desmerecerla mucho más de lo que pudiera pensarse a simple vista, siendo desproporcionado, lo que cuesta cuidarlos, con el efecto negativo que puede causar el no hacerlo.

Procesos

Seguidamente, en este apartado, se describen los procesos a seguir para un encargo tipo, a partir de que Comercial ha promovido una entrevista con un determinado Prospect. Antes, sería oportuno recordar varios generales que son de aplicación para todos los procesos.

Criterios Generales

- El cumplimiento de los compromisos con el Cliente comienza en el momento de asumirlos, por tanto, es importante que nadie en la Compañía asuma ningún compromiso de alcance, costo y/o plazo sin haber antes consultado al Director de Proyecto al que se le asignará el trabajo, a su vez el Director de Proyecto, no confirmará este compromiso sin haber antes consultado la planificación general de la Agencia y con los Directores de Departamento implicados.
- Los documentos o ficheros que se entregan al Prospect o al Cliente, siguen hablando de Chrodes despues de haber sido entregados o presentados... en ocasiones, habrá personas de la organización del Cliente (quizas tomadores de decisiones) que tan sólo sepan de Chrodes por esos documentos o ficheros... es anti-rentable, por tanto, esforzarse enormemente en concebir las mejores ideas y después descuidar la presentación de las mismas. Por otra parte, es normal que hasta que un documento no se haya releído con atención muchas veces, no llegue a ser plenamente coherente, presentable y libre de errores, pero compensa el esfuerzo.
- Ha quedado dicho que uno de los puntos en los que radica la esencia del método de trabajo de Chrodes es la **integración real de servicios**... pues bien, es al Jefe de Proyecto al que le corresponde canalizar este empeño de todos por comunicarse lo suficiente como para que se produzca esta integración. Es, por tanto, vital

que todos en Chrodes, entiendan la importancia de mantenerle permanentemente informado de todos los detalles e incidencias del Proyecto que deba conocer.

Secuencia de Actividades

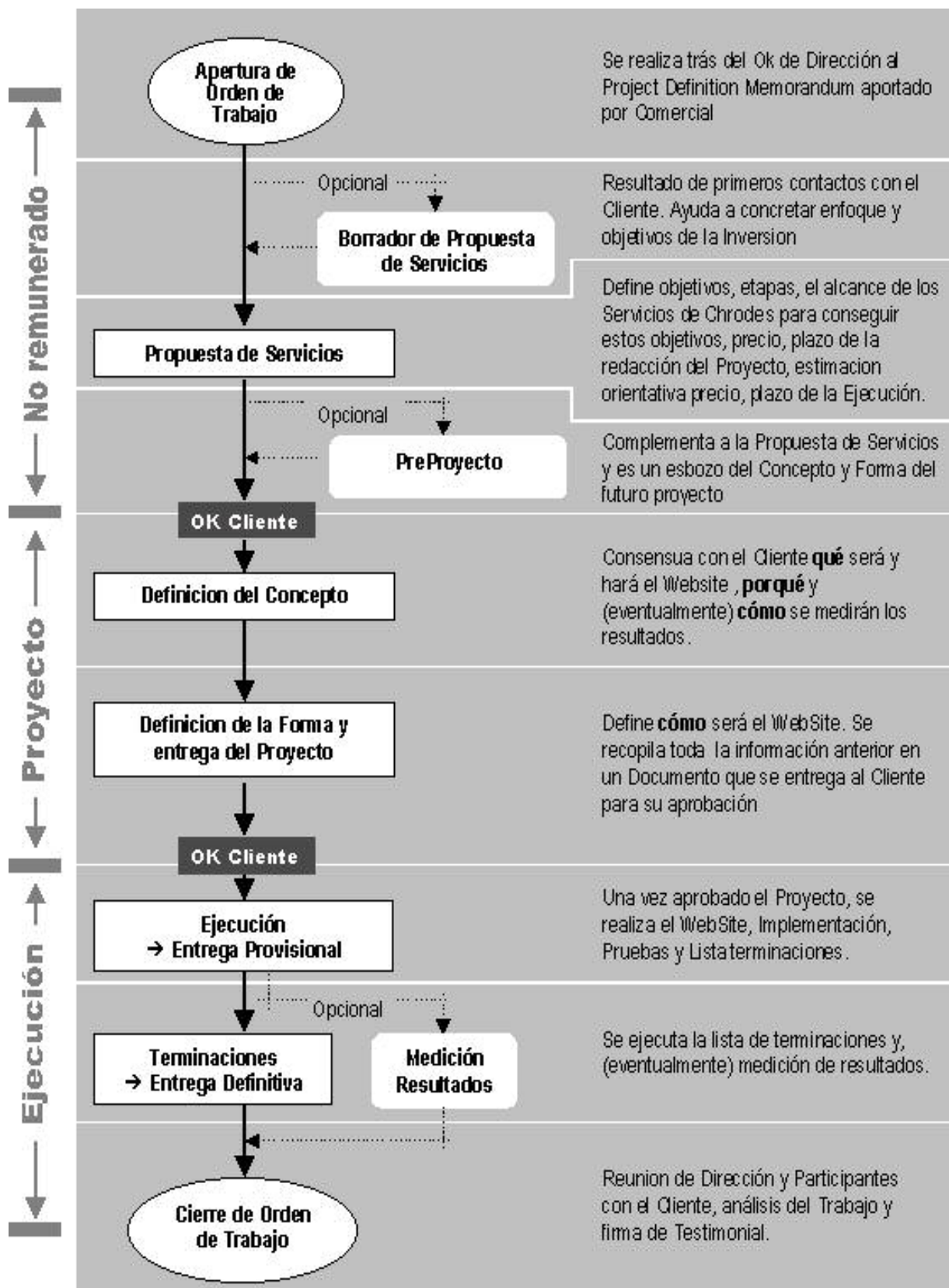
En este apartado se explican resumidos los hitos significativos que implica el desarrollo de un encargo a partir del trabajo realizado por el Dto. Comercial.

La explicación de actividades que sigue, necesariamente ha de ser sintética con objeto de que se pueda adaptar a la máxima variedad de situaciones, por ello, lógicamente estas definiciones se complementan con la explicación de las Funciones de cada Departamento que ya se han tratado en el apartado correspondiente de este Manual, es allí donde se encuentran los criterios para resolver los casos particulares que puedan presentarse.

Nota: en las tablas descriptivas que siguen a este esquema, el Departamento que tiene la responsabilidad principal para cada una de las actividades se encuentra destacado en un tono mas oscuro.

(a Pág. Siguiente)

Secuencia de Actividades (de Pág. Anterior)



Apertura de Orden de trabajo

No se realiza ningún tipo de trabajo al que no se le haya asignado un número para su control de costos e inclusión en el planning general de la Agencia. Antes de tomar la decisión es importante constatar si se tienen todos los datos necesarios, y en caso de no ser así, poner los medios para obtenerlos, posteriormente, esta asignación realiza como sigue:

Dirección General	Autoriza el Trabajo a la vista del Project Definition Memorandum aportado por el Dto. Comercial, y da las indicaciones oportunas al resto del equipo para su realización.
Desarrollo	Asesora al Director General en la función arriba expuesta y, de común acuerdo con Operaciones, le asigna un Jefe de Proyecto al Trabajo. Define el enfoque del Trabajo tras de estudiarlo conjuntamente con el Jefe de Proyecto, e-Mk y Estrategia, Diseño y WebFactory.
Gerencia	Asigna número de protocolo a la nueva Orden de Trabajo, abre carpeta en administración, informa del número de protocolo a las personas interesadas, e inicia la imputación de costos al mismo.
Jefe de Proyecto	Informa de las disponibilidades de la Agencia, cara a cumplimiento de plazos. Abre carpetas para el Trabajo. Comienza a registrar y archivar el material informativo. Incluye el trabajo en el planning general de la Agencia. De común acuerdo con el Director de Desarrollo y los Directores de Departamento, establece el equipo asignado a este trabajo. Comunica el encargo a las personas implicadas. Asiste a las reuniones entre Departamentos.
e-Mk y Estrategia	Estudia con Desarrollo el enfoque del trabajo, y con el Jefe de Proyecto las personas de su Dto. que se asignarán al equipo.
Diseño	Estudia con Desarrollo el enfoque del trabajo, y con el Jefe de Proyecto las personas de su Dto. que se asignarán al trabajo.

Web Factory	Estudia con Desarrollo el enfoque del trabajo y con el Jefe de Proyecto las personas de su Dto. que se asignarán al trabajo. Informa preliminarmente de las implicaciones que pueda traer consigo la ejecución del Trabajo (Compra de equipos hard/soft, contratación de servicios, estudio/formación en nuevas aplicaciones, etc)
-------------	--

Borrador de Propuesta de Servicios (Opcional)

Se realiza este Documento preliminar cuando el interés del trabajo lo aconseja y previamente este es el único medio de, hacer pensar y explicarse al Cliente con objeto de clarificar algunas o todas de las siguientes cuestiones:

Qué se propone el Cliente con esta inversión ¿?... Es consciente de los medios y trabajos que implican los Objetivos que se plantea ¿?... Se adapta el enfoque de Chrodes a la filosofía del Cliente y a los recursos que ha asignado al Trabajo ¿?... Etc.

En ocasiones, frente a un Cliente confuso o confundido, este Documento servirá, o bien para reconducir prontamente el tema en el sentido correcto (evitando tomar desde el inicio un camino equivocado), o bien para despertar interés en el Cliente respecto de la colaboración de Chrodes, o bien para evitar una inversión inútil de tiempo, por parte de Chrodes, en un Cliente que no se adecua a su filosofía o sistema de trabajo.

Este documento ha de ser muy sintético y estar orientado básicamente a generar confianza en el Cliente y a obtener respuestas al tipo de preguntas arriba mencionadas. Contiene generalmente lo siguiente:

Bases de partida, en las que se sintetiza y se le da un sentido a toda la información disponible sobre el Trabajo (Quién es el Cliente, cuál es su negocio, porqué la inversión y qué pensamos que se propone conseguir con la misma)

Enfoque recomendado, en el que se le transmiten las primeras averiguaciones e ideas sobre el Trabajo, y consiguientemente, una breve explicación de cómo vemos nosotros que podría abordarse el mismo, en la cual, sin hablar de costos, si se deja claro el grado de complejidad del Proyecto que se propone acometer, y los trabajos que supondría tanto por parte de Chrodes como por parte del Cliente. Eventualmente, se esboza un plan de etapas de la inversión.

Esbozo de la secuencia de actividades recomendada, en el que se indican los próximos pasos a dar, destacando los puntos clave cara al éxito de la Inversión.

Perfil de Chrodes: Recursos, experiencia, filosofía de trabajo y beneficios que se siguen de trabajar con Chrodes.

Lógicamente el estudio conjunto con el Cliente de este Documento, deberá de aportar respuesta a muchos interrogantes y generar la sintonía recíproca necesaria para continuar con el trabajo. Y, por otra parte, la mayor parte de lo aquí elaborado, en la medida en que sea validado por el Cliente, podrá trasladarse a la Propuesta de Servicios.

El *Borrador de Propuesta de Servicios* se realiza como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo.
-------------------	---

Desarrollo	Con arreglo al Project Definition Memorandum y resto de documentación aportada por Comercial, profundiza con el Cliente en las características del encargo, y aporta a e-MK y Estrategia un temario de conceptos clave sobre este trabajo. Para realizar lo anterior, plantea los contactos con el Cliente haciendo intervenir eventualmente en ellos, las personas de Chrodes que sean oportunas. Revisa el Borrador de Propuesta, y generalmente asiste a la presentación de la misma.
Gerencia	Imputa los costes producidos
Jefe de Proyecto	Fija una fecha para la realización y entrega del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final del Documento, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Eventualmente aporta recursos de Soporte Editorial para la confección del Documento.
e-Mk y Estrategia	Estudia el encargo, conjuntamente con Desarrollo y el resto de los Departamentos, y consolida las aportaciones de los mismos. Redacta, firma, presenta el Documento y, obtiene del Cliente aprobación para realizar los siguientes pasos.
Diseño	Eventualmente y de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, cede recursos de Contenidos a e-MK y Estrategia para realizar su trabajo. Asesora a e-Mk y Estrategia y eventualmente aporta elementos gráficos o multimedia para a incluir en el Documento.
Web Factory	Asesora a e-Mk y Estrategia y eventualmente aporta informes técnicos ad hoc para el caso de que se trate.

Propuesta de Servicios

Este Documento tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- 1) Demostrar al Cliente que en poco tiempo se ha conseguido entender en profundidad sus necesidades.
- 2) Demostrar al Cliente que Chrodes es la Compañía que le ofrece la mayor predictibilidad de resultados, en base a lo siguiente:
 - a. Por contar “in house” con los conocimientos y experiencia necesarios para realizar el trabajo.
 - b. Por estar familiarizados con un sistema de trabajo que aporta las mayores garantías para obtener una solución equilibrada en sus dimensiones de comunicación, estrategia y tecnología de la información.
 - c. Por sus Clientes satisfechos y referencias de éxito en trabajos anteriores.
- 3) Formalizar la autorización del Cliente para comenzar los trabajos remunerados. Es decir, al cliente le ha de quedar bien claro que una vez presentada la Propuesta de Servicios (en algunos casos acompañada del pre-proyecto), si quiere continuar trabajando con nosotros, el siguiente paso ha de ser realizar el primer pago estipulado para el encargo.

Este Documento se presenta al Cliente por duplicado con firma y sello de la Compañía, con idea de que el Cliente devuelva una copia firmada (autorización para comenzar los trabajos) y se tenga la seguridad de que tanto él como Chrodes trabajan con versiones idénticas de la Propuesta.

El documento consta básicamente de lo siguiente (ver ejemplo en anexos):

Portada, en la que se indica el tipo de trabajo (WebSite, Intranet, Extranet, etc.) al que se refiere la Propuesta de Servicios, el nombre del Cliente y la fecha de edición.

Carta introductoria en la que se agradece al Cliente la atención prestada en las reuniones preparatorias, se comenta cualquier cuestión aclaratoria que sea pertinente, se menciona el deseo de que la presente Propuesta cubra sus necesidades. Se le resume las condiciones económicas de la propuesta (con alusión a las condiciones detalladas en el interior de la Propuesta) y se le indica que su firma, en el lugar destinado a los efectos (al final de esta misma carta), será para nosotros autorización suficiente para comenzar los trabajos.

Esta carta esta firmada por el Director General en el espacio reservado para formalizar el encargo (junto al espacio reservado para la firma del Cliente), y por la persona encargada de e-MK y Estrategia, más el Jefe de Proyecto como firmantes de la carta y autores de la Propuesta.

Bases de Partida, en las que se sintetiza, con sentido, toda la información disponible sobre el Trabajo (Quién es el Cliente, cuál es su negocio, porqué la inversión, qué se

propone con la misma, y demás circunstancias relevantes de la empresa del Cliente o del trabajo en estudio).

Caso de que la amplitud de los planes del Cliente, haya aconsejado identificar varias etapas en la Inversión y centrarnos inicialmente en la primera de ellas, se explica aquí esta circunstancia, para que quede claro el alcance del estudio realizado.

Objetivos, en dónde se enumera de un modo concreto los objetivos Generales y Particulares de la Inversión conectándolos con lo dicho en las bases de partida.

Enfoque Propuesto, en donde se resume la filosofía de trabajo de Chrodes (afín al lema del carpintero: “medir dos veces y cortar una sola”, o dicho de otro modo: “primeramente pensar y luego hacer... y no al revés”).

Secuencia de actividades, en dónde se define cual será el alcance de los servicios para este caso concreto, y en donde, al filo de la descripción de cada una de las etapas de la intervención de Chrodes, se va explicando cómo serán resueltos cada uno de los retos que implica el encargo y los trabajos que será necesario realizar (tanto por parte de Chrodes como por parte del Cliente) para lograrlo. Puede ser oportuno aquí presentar pinceladas de cómo otras compañías de su sector han resuelto en alguna zona de su website problemáticas análogas, u otros datos significativos que indiquen que se ha estudiado a fondo su Proyecto.

Equipo Asignado al trabajo, en el que se definen las personas que intervendrán en la realización del encargo y una breve descripción de su CV y funciones.

Estimación de Honorarios y Plazo para la redacción del Proyecto, en donde se indican estas cifras especificando qué elementos no se hayan considerados en el coste (viajes, dietas, contrataciones a terceros, etc.) e indicando que el plazo comenzará a contar a partir de la reunión de lanzamiento (Kick-off meeting).

Orientación aproximada de Precio y Plazo para la ejecución del Proyecto, en donde se deja bien claro que esta cifra es totalmente orientativa y basada únicamente en experiencias próximas, y remarcando que hasta que no se redacte el proyecto realmente no podremos definir con el Cliente el alcance y precio de los trabajos que mejor se adapte a sus necesidades. También en este caso se indica con claridad aquellos elementos de coste que no se han tenido en cuenta, y que el Plazo comienza a contar a partir del momento en que nos aprueben y autoricen fehacientemente el Proyecto, transcurrido un tiempo prudencial desde su presentación .

Esquema de Facturación Propuesto, este será, en la mayoría de los casos, el siguiente (%’s referidos al Total de: Redacción de Proyecto + Ejecución):

- 30% a la autorización de la Propuesta
- 30% a la realización de la ½ del trabajo
- 35% a la Entrega Provisional
- 05% a la Entrega Definitiva

Perfil de Chrodes, en el que se describe brevemente la Compañía destacando su filosofía de orientación a resultados, su know how, su equipo humano (organigrama) y referencias.

Anexos, en los que se incluye aparte, para no interrumpir el discurso de la Propuesta, aquella información adicional que pueda ilustrar o ampliar algún aspecto tratado en los apartados anteriores (Briefing aportado por el Cliente, Datos y estadísticas, Tablas de análisis, etc.).

La *Propuesta de Servicios* se realiza como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo.
Desarrollo	Con arreglo al Project Definition Memorandum y resto de documentación aportada por Comercial, juntamente con e-Mk y Estrategia, profundiza con el Cliente en las características del encargo. Caso de haber mediado revisión previa con el Cliente de un Borrador de Propuesta, estudian los inputs obtenidos en esta revisión. En base a todo lo anterior aporta a e-MK y Estrategia un temario de conceptos clave sobre este trabajo. Para realizar estas tareas, plantea los contactos con el Cliente haciendo intervenir eventualmente en ellos, las personas de Chrodes que sean oportunas.
Gerencia	Imputa los costes producidos.
Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Fija una fecha para la elaboración y entrega del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final del Documento, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Eventualmente aporta recursos de Soporte Editorial para la confección del Documento. Realiza el planning de redacción del Proyecto de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto y los responsables de los Dtos. Implicados.

e-Mk y Estrategia	Estudia el encargo juntamente con el resto de los Departamentos, informándoles de los aspectos esenciales del mismo, analiza y consolida las aportaciones de dichos Departamentos. Redacta, firma, presenta el Documento, y juntamente con Desarrollo, obtiene del Cliente la firma que nos autoriza para iniciar el Proyecto. Realiza la estimación de coste de su intervención en la redacción del Proyecto. Colabora con el Jefe de Proyecto para la realización del Planning de redacción del Proyecto. Eventualmente, caso de requerirlo el Cliente, tiene en cuenta en estas estimaciones la redacción del plan comunicación y/o medición de resultados y aporta una idea orientativa del costo de ejecución de esta parte del encargo sobre los supuestos que más puedan ayudar al Cliente a hacerse una idea aproximada de la magnitud de la inversión
Diseño	Asesora a e-Mk y Estrategia y eventualmente aporta elementos gráficos a incluir en el Documento (grafismos, esquemas aclaratorios, etc.) Realiza la estimación de coste de su intervención en la redacción del Proyecto. Colabora con el Jefe de Proyecto para la realización del Planning de redacción del Proyecto. Colabora con Web Factory en el establecimiento de una idea orientativa del costo de la ejecución del proyecto.
Web Factory	Asesora a e-Mk y Estrategia y eventualmente aporta informes técnicos ad hoc para el caso de que se trate. Realiza la estimación de costo de la parte que le corresponde en la redacción del proyecto, y colabora con el Jefe de Proyecto para la realización del Planning de redacción del Proyecto. Aporta una idea orientativa del costo de la ejecución del proyecto, sobre los supuestos que más puedan ayudar al Cliente a hacerse una idea aproximada de la magnitud de la inversión. Revisa los textos de la propuesta para asegurarse de que no generen ninguna expectativa técnica que no podamos cumplir.

Pre-Proyecto (Opcional)

Se realiza esta actividad cuando el interés del encargo y las posibilidades de la planificación general de la Agencia, lo aconsejan, y no existe otro modo para que el Cliente se decida por Chrodes, que el de presentar un primer avance de Soluciones.

Lógicamente hay que ser muy restrictivos a la hora de plantear la realización de esta actividad, por cuanto no es remunerada, y siempre acaba resultando muy difícil hacer algo que merezca la pena en estas condiciones. Si se da este caso, hay que dejar bien claro al Cliente, que realizar este trabajo sin la suficiente interacción con las personas de su Compañía, es un procedimiento con escaso sentido.

Este documento puede presentarse junto con la Propuesta de Servicios o como un Documento aparte que la complementa, en función de cómo se haya desarrollado el proceso de aproximación comercial al encargo (es decir... si para obtener la autorización del Cliente es suficiente con la Propuesta de Servicios, no debería de considerarse en ningún caso hacer un Pre-Proyecto).

El objeto del Documento es aportar al Cliente una muestra de lo que Chrodes es capaz de hacer, en torno a su proyecto. Considerando la variedad de situaciones que pueden darse, no puede establecerse de antemano los elementos que ha de contener cada Pre-Proyecto.

Se trata de producir un esbozo del Concepto y de la Forma del futuro WebSite que genere en el Cliente las suficientes expectativas como para autorizarnos a comenzar los trabajos.

El *Pre-proyecto* se realiza como sigue:

Dirección General	Determina si se hace, o no, Pre-Proyecto y da indicaciones para la realización del trabajo.
Desarrollo	Supervisa lo producido por cada uno de los Departamentos en términos de que se ajuste a las características y requerimientos del futuro encargo. Generalmente asiste y colabora en la estrategia de la presentación del Documento.
Gerencia	Imputa los costes producidos.

Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Fija una fecha para la elaboración y entrega del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final del Documento, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Eventualmente aporta recursos de Soporte Editorial para la confección del Documento.
e-Mk y Estrategia	Produce una fundamentación y descripción del esbozo de lo que será y de lo que hará el futuro website refiriéndose a sus áreas fundamentales y, junto con dicho esbozo, transmite al Dto. de Diseño toda la información necesaria (que ha pasado por sus manos... URL's de referencia, elementos gráficos, etc.) para alimentar su creatividad. Caso de ser importante para el caso, aporta las ideas básicas en lo referente al plan de comunicación y/o Medición de Resultados. Asesora a Diseño para la formalización de los conceptos elaborados, y para la consecución de la máxima coherencia en discurso general del Documento a presentar.

Diseño	Eventualmente y de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, cede recursos de Contenidos a e-MK y Estrategia para realizar su trabajo. Basándose en el material aportado por e-Mk y Estrategia, identifica los elementos Hipermedia más convenientes a realizar (esquema preliminar de navegación, maqueta navegable de alguno de los itinerarios, elementos de diseño gráfico, etc.), determina el mejor modo de representación para cada caso, realizando, de este modo, un esbozo de la futura forma del WebSite. Consolida en un documento impreso y/o electrónico, lo producido en su departamento con la elaboración conceptual aportada por e-MK y Estrategia, firma y presenta al Cliente el Pre-Proyecto, juntamente con e-Mk y Estrategia. Se asegura que no se den desviaciones importantes (en lo referente a los trabajos de su departamento) entre el precio que supone la solución esbozada y el estimado en la Propuesta de Servicios para la ejecución. Si excepcionalmente se diera esta circunstancia, avisa con la debida antelación para que pueda ser tratado oportunamente con el Cliente y reflejado, justificadamente, en el pre-proyecto.
Web Factory	Asesora a Diseño y a e-MK y Estrategia para asegurar la factibilidad de las alternativas consideradas, eventualmente cede recursos a Diseño para realizar su trabajo. Eventualmente asesora a e-Mk y Estrategia y/o a Diseño en la definición preliminar de funcionalidades complejas del Site, aportando textos y diagramas cuando esto sea necesario. Se asegura que no se den desviaciones importantes (en lo referente a los trabajos de su departamento) entre el precio que supone la solución esbozada y el estimado en la Propuesta de Servicios para la ejecución. Si excepcionalmente se diera esta circunstancia, avisa con la debida antelación para que pueda ser tratado oportunamente con el Cliente y reflejado, justificadamente, en el pre-proyecto.

Definición del Concepto

Una vez contamos con la autorización del Cliente (Propuesta de Servicios firmada) comienza la redacción del proyecto cuya primera actividad es esta: **la definición del concepto o Proyecto Conceptual**.

Esta actividad tiene por objeto definir, interactivamente e iterativamente (ver apartado “Proyectos en Internet” de este Manual), **qué** será el futuro WebSite, **porqué**, y (eventualmente, caso de haberlo establecido así con el Cliente) **cómo** se potenciará el uso del WebSite y/o se medirán los resultados de la inversión.

Al término de esta actividad (mitad del camino en la redacción del proyecto), es conveniente que el Jefe de Proyecto se cuide de que quede reflejado en acta de reunión que se ha presentado la Definición Conceptual del Proyecto y que el Cliente la ha aprobado, anexando dicho documento a esta acta y entregándole copia de todo ello al Cliente.

El Documento que se produce al término de la misma (Diseño Conceptual), formará parte del Proyecto y contiene básicamente lo siguiente:

Bases de Partida, en donde se sintetizan los aspectos relevantes de toda la información analizada y producida hasta este momento (es decir lo tratado hasta la presentación de la Propuesta de Servicios y eventual PreProyecto, más los nuevos inputs del Cliente en posteriores contactos).

Justificación de la solución adoptada, en donde se conectan las necesidades detectadas hasta el momento, con las soluciones adoptadas, resaltando los puntos clave del Proyecto y su plasmación en los distintos aspectos del concepto del WebSite y su estructuración general.

Layout Conceptual del Site, en donde se explica la razón de ser, características y funciones de cada una de las partes que se identifican en el Site, a la vez que se indica la estructura jerárquica que conceptualmente relaciona todas estas partes.

Es importante que, inseparablemente del concepto, en cada zona quede clara la concepción del mantenimiento (cambio y/o actualización de contenidos) de cada una de las partes, con la filosofía de que:

- En aquellas partes de actualización frecuente, da los mejores servicios al Cliente y los menores problemas a Chrodes, el hecho de que las pueda administrar el propio Cliente con un front end diseñado a los efectos.
- En aquellas partes de actualización no frecuente, es muy conveniente, establecer con el Cliente un plan de renovación que agrupe los trabajos en períodos razonables como para que el volumen de trabajo a realizar sea lo suficientemente grande como para que no pulverice la planificación de la Agencia.

También es importante tener en cuenta en este punto, que Chrodes NO RESPONDE del mantenimiento de aquellas partes de la web que por voluntad del Cliente han de quedar editables por personal ajeno a Chrodes, si no es mediante los front-end realizados por Chrodes.

Plan comunicación y/o medición de resultados (Opcional), en donde, caso de desearlo así el Cliente, se definen las acciones a realizar por parte de Chrodes para potenciar el uso del web site y/o medir los resultados previstos para la inversión.

Esta primera parte de la redacción del proyecto, la *Definición del Concepto* se realiza como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo.
Desarrollo	Supervisa la realización del trabajo, en términos de asegurar, por una parte, que se da la correcta comunicación entre las partes implicadas (Cliente, distintos departamentos de Chrodes, eventuales socios y/o colaboradores externos, etc.), y por otra parte, que en la identificación de soluciones, se están considerando, en cada caso, todos los aspectos del problema. Inicia la formalización del contrato de ejecución a tenor de las cuestiones que se van suscitando durante el desarrollo del proyecto. Generalmente asiste a la presentación final del Diseño Conceptual y colabora con e-Mk y Estrategia en la defensa del mismo frente al Cliente.
Gerencia	Imputa los costes producidos y mantiene informado de los mismos al Jefe de Proyecto.

Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Fija una fecha para la elaboración y entrega del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final del Documento, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Eventualmente aporta recursos de Soporte Editorial para la confección del Documento. Caso de que en esta actividad, a iniciativa del Cliente, se comenzaran a dar ampliaciones del alcance del trabajo (costo o plazo) que modificaran las estimaciones realizadas en la Propuesta de Servicios, se asegura de que así se le haga ver al Cliente, con objeto de evitar al máximo las sorpresas.
e-Mk y Estrategia	Estudia el Diseño Conceptual con el resto de los Departamentos y eventuales socios y proveedores externos, informándoles de los aspectos esenciales del mismo, consolida las aportaciones de dichos Departamentos, elabora y firma el Documento, habiéndolo realizándolo colaborativamente con el Cliente mediante un procedimiento interactivo e iterativo, lo presenta formalmente y obtiene su aprobación. Transmite al Dto. de Diseño toda la información analizada y elaborada en esta actividad, necesaria para que pueda realizar la definición formal del Proyecto, actuando con la filosofía de aportarle el máximo de elementos para alimentar su creatividad. Eventualmente, desarrolla el concepto de lo acordado con el Cliente realizar en lo referente a potenciar el uso del WebSite y/o medición de resultados (conceptos de la comunicación, on y off line, CRM, funcionalidades de toma de datos, etc.)

Diseño	Eventualmente y de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, cede recursos de Contenidos a e-MK y Estrategia para realizar su trabajo. Eventualmente aporta elementos gráficos a incluir en el Documento (grafismos, esquemas aclaratorios, etc.) Asesora a e-Mk y Estrategia en la factibilidad, adecuación, costo y tiempo de las implicaciones de comunicación Hipermedia asociadas a las distintas alternativas de que pudieran considerarse durante esta actividad.
Web Factory	Asesora a e-Mk y Estrategia en la factibilidad, adecuación, costo y tiempo de las implicaciones técnicas y de producción asociadas a las distintas alternativas que pudieran considerarse durante esta actividad, formalizando estos inputs en informes cuando sea preciso. En concreto, asiste a e-Mk y Estrategia en orientar adecuadamente las cuestiones preliminares relativas a Hosting y Plataforma Tecnológica. Informa a e-Mk y estrategia de aspectos técnicamente sensitivos del Concepto, en los que hay que asegurar una aprobación explícita del Cliente antes de pasar a ejecución.

Definición de la Forma y entrega del Proyecto

*Nota: como ya se ha dicho en la definición de Funciones de Diseño se entiende aquí por "Forma" algo más amplio que la mera definición gráfica o audiovisual. Se refiere a **cómo** será el WebSite (idea complementaria del "qué"), es decir, una explicación global de todo aquello que define el alcance del trabajo a realizar en la fase de ejecución.*

Una vez queda claro y consensuado con el Cliente el Concepto del Proyecto, hay que terminar dicho proyecto definiendo su forma (Diseño Formal) en sus tres aspectos fundamentales: Diagrama de Navegación, Estética y Funcionalidades.

Como ya se ha avanzado en el Capítulo de Funciones, en esta actividad se define lo siguiente:

- El diagrama de navegación (ver ejemplos en Anexos) que alberga, estructura y dinamiza la Definición Conceptual del Proyecto que ha elaborado e-Marketing y Estrategia.
- La estética mediante la cual se plasmará, en lenguaje Hipermedia, todas las ideas que han sido dadas por válidas en la fase de Definición Conceptual del proyecto (Formas, Secuencias de imagen y sonido, Interactividad, Palabras y su correlación con sucesos gráficos y sonoros, etc.).
- Los contenidos contratados a terceros y el modo como se insertarán en las secuencias e itinerarios previstos en el Proyecto.
- La definición y explicación de las funcionalidades y ergonomía de operación de todos los aplicativos que incluye el Site, incluidos, lógicamente los sistemas de mantenimiento de contenidos.
- Las prestaciones estipuladas para el funcionamiento del Site (velocidades de descarga, operatividad en función del número de usuarios simultáneos, tiempos de respuesta para cada solicitud de servicio, expansibilidad de los distintos aplicativos, etc.)
- Planning de ejecución, desglosado en sus partidas fundamentales, basado en el alcance del trabajo definido en los puntos anteriores, en las necesidades del Cliente, en la planificación general de la Agencia y en las disponibilidades de terceros que eventualmente podrían intervenir en el proyecto, entre los que se ha de contar también al Cliente como aportador de material y tomador de decisiones.
- Presupuesto de ejecución desglosado en sus partidas fundamentales, basado en los costes propios y contrataciones externas, y el ritmo de ejecución previsto en el planning y la eventual utilización personal extra que dicho ritmo pudiera implicar.

La *Definición de la Forma y entrega del Proyecto* se realiza como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo. Ultima con el Cliente la negociación y firma del Contrato de Ejecución.
Desarrollo	Supervisa la realización del trabajo, en términos de asegurar, por una parte, que se da la correcta comunicación entre las partes implicadas (Cliente, distintos departamentos de Chrodes, eventuales socios y/o colaboradores externos, etc.), y por otra parte, que en la identificación de soluciones, se están considerando, en cada caso, todos los aspectos del problema. Colabora con Dirección General en la negociación y firma del contrato de ejecución. Generalmente asiste a la presentación final del Proyecto y colabora con Diseño y e-Mk y Estrategia en la defensa del mismo frente al Cliente.
Gerencia	Imputa los costes producidos y mantiene informado de los mismos al Jefe de Proyecto. Supervisa las cláusulas administrativas del contrato de ejecución. Elabora las facturas a presentar al Cliente, de acuerdo con las indicaciones del Jefe de Proyecto y en los tiempos por el estipulados.

Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Fija una fecha para la elaboración y entrega del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final del Documento, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Eventualmente aporta recursos de Soporte Editorial para la confección del Documento. Colabora con Diseño para asegurar que todos los que trabajan en este Proyecto lo estén haciendo con la MISMA y ULTIMA versión del Diagrama de Navegación. Realiza el planning de ejecución del proyecto desglosado en sus partidas fundamentales tal y como se explica en la descripción de funciones de este Departamento. Caso de que en esta actividad, a iniciativa del Cliente, se dieran ampliaciones del alcance del trabajo (costo o plazo) que modificaran las estimaciones realizadas en la Propuesta de Servicios, se asegura de que así se le haga ver al Cliente en las reuniones con Diseño y/o e-Mk y estrategia, con objeto de evitar al máximo las sorpresas.
------------------	---

e-Mk y Estrategia	Supervisa la producción de diseño aportando sus inputs en lo referente al la coherencia entre el concepto y la forma. Redacta, de común acuerdo con Diseño, la justificación de la solución adoptada, de tal modo que se conecten las definiciones establecidas en el Diseño Conceptual, con la Definición Formal que se presenta en esta actividad. Eventualmente, caso incluirse estos servicios en el encargo, colabora con Diseño y Web Factory en la definición de las funcionalidades más adecuadas para implementar el plan de Medición de Resultados. Realiza una estimación del coste y plazo de la realización del Plan de potenciación de uso del WebSite y/o del Plan de medición de resultados. Cuando, de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, se vea necesario, asiste a Diseño en la presentación y defensa de las soluciones propuestas en los pasos intermedios. Asiste a Diseño en la defensa final del Proyecto.
-------------------	---

Diseño	Analiza en profundidad al Cliente y el proceso que se ha seguido con él hasta la fecha, la documentación aportada por el Cliente, las bases de partida y objetivos del proyecto y la solución conceptual a la que ha llegado e-MK y estrategia. Para ello, si no le basta con la información disponible, realiza por su cuenta las averiguaciones pertinentes. Convoca con el Cliente una reunión de tanteo que fije el marco adecuado en el que sea viable realizar el desarrollo estético del Site, analiza los resultados de esta la reunión e identifica los elementos clave que deberán regir el proceso creativo. Identifica la lista de contenidos y plan editorial que deberá tener el proyecto para cumplir con su cometido y, de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, procede a la transmisión de dicho plan y reparto de los trabajos al resto de los demás Departamentos. Una vez estudiado y definido el diagrama de navegación del Site (ver ejemplos en anexos), se responsabiliza de asegurar que todos los que trabajan en este Proyecto lo estén haciendo con la MISMA y ULTIMA versión de este diagrama. Estudia conjuntamente con Web Factory y con e-MK y estrategia la, usabilidad y estética de los aplicativos que pueda contener el site, y el modo como se definirán los mismos a este nivel de proyecto. Lógicamente aquí se incluyen mecanismos de medición de resultados si los hubiera previsto el Diseño Conceptual (contadores de visitas, mini encuestas online conectadas con bases de datos, personalización de las visitas, etc.). Realiza la estimación económica de su parte en la ejecución del proyecto desglosada en sus partidas fundamentales. Con la ayuda del Jefe de Proyecto, recopila y consolida en el proyecto el material informativo correspondiente a contrataciones de terceros. Desarrolla el material que define estructura y estética Hipermedia del Site (y eventualmente de los elementos formales que intervendrían en el plan de medios, por ejemplo: banners), y plasma todo ello en un Documento al que incorpora las partes elaboradas por los demás Departamentos, consolidándolo todo, incluido el Diseño Conceptual, en el Proyecto, que firma, presenta y defiende frente al Cliente, juntamente con e-Mk y Estrategia.
--------	--

Web Factory	Realiza la estimación económica de su parte en la ejecución del proyecto desglosada en sus partidas fundamentales. Asesora y supervisa a Diseño en la factibilidad y viabilidad de las alternativas Hipermedia que se van considerando durante el desarrollo de esta actividad, avisando prontamente de posibles conflictos. Define, de común acuerdo con Diseño, tipología, prestaciones y funcionalidades de equipos, conectividad y aplicativos previstos en el Proyecto. Asesora a Diseño en los aspectos técnicos de la contratación de contenidos a terceros. Asistiendo a reuniones si fuera preciso. Informa a Diseño y a e-Mk y estrategia de aspectos técnicamente sensitivos de la Forma, en los que hay que asegurar una aprobación explícita del Cliente antes de pasar a ejecución. Eventualmente y de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, cede recursos a Diseño para realizar su trabajo.
-------------	--

Ejecución del Proyecto y Entrega Provisional del Site

La ejecución del Web Site, no se inicia hasta que el Cliente ha dispuesto del tiempo suficiente para estudiar el Proyecto, está bien seguro de que se ajusta plenamente a sus necesidades, y consiguientemente, transmite fehacientemente a Chrodes su autorización para proceder.

Como ya se ha dicho, se trata aquí de cumplir con las expectativas generadas en la Propuesta de Servicios y en el Proyecto, ciñéndose al máximo a lo allí estipulado, y resolviendo entre todos los imprevistos con imaginación para que queden a salvo estas dos cosas: la satisfacción final del Cliente y la rentabilidad del encargo.

Para conseguir lo anterior son extremadamente importantes estos dos factores: anticipación a los problemas, y comunicación a las personas adecuadas en los momentos oportunos.

Por otra parte, durante la ejecución del proyecto se contempla la realización de Ordenes de Cambio... pero el Jefe de Proyecto, asesorado por los departamentos pertinentes de Chrodes, ha de saber cuando lo que plantea el Cliente es (... o puede llegar a ser) de envergadura suficiente como para que sea mejor plantearlo como un nuevo proyecto, y en este caso hacérselo ver así al Cliente. En caso de duda es conveniente que lo consulte con Desarrollo.

La *Ejecución del Proyecto y Entrega Provisional del Site* se realiza como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo.
Desarrollo	Colabora en la negociación y firma de contrataciones a terceros. Supervisa la realización del trabajo, en términos de asegurar, por una parte, que se da la correcta comunicación entre las partes implicadas (Cliente, distintos departamentos de Chrodes, eventuales socios y/o colaboradores externos, etc.), y por otra parte, que en la identificación de soluciones, se están considerando, en cada caso, todos los aspectos del problema. Asiste, con el Director de Proyecto y Web Factory, a la entrega provisional del Site, propiciando la aceptación fehaciente del mismo por parte del Cliente, juntamente con la lista de terminaciones pactada.

Gerencia	Con la supervisión del Jefe de Proyecto realiza la gestión de compras y activación de pedidos a terceros, tal y como se describe en las funciones de la Sección de Compras. Imputa los costes y pagos, producidos y mantiene informado de los mismos al Jefe de Proyecto. Supervisa las cláusulas administrativas de los eventuales contratos de colaboración con terceros y gestiona, juntamente con el Jefe de Proyecto la gestión de pagos. Elabora las facturas a presentar al Cliente, de acuerdo con las indicaciones del Jefe de Proyecto y en los tiempos por el estipulados.
----------	---

Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. De común acuerdo con WebFactory fija los hitos fundamentales para las entregas en que se divide el trabajo, coordina y activa la realización de las mismas controlando las acciones de Chrodes, del Cliente y de Terceros. Supervisa la calidad final, y adecuación con lo proyectado, de lo que se va produciendo, y coordina las sucesivas presentaciones formales al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dichas presentaciones, siempre que lo estime oportuno. Supervisa, coordina y activa el trabajo de compras y contrataciones, que realiza la Sección de Compras en colaboración con Diseño y WebFactory . Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Aporta recursos de Soporte Editorial y/o contrata y coordina beta-testers para realizar el control de calidad de lo que se va produciendo. Colabora con Diseño para asegurar que todos los que trabajan en este Proyecto lo estén haciendo con la MISMA y ULTIMA versión del Diagrama de Navegación y demás elementos del Proyecto. Reacomoda el planning de ejecución del proyecto con arreglo a los cambios que pudieran darse, dejando claramente registrado el cambio de programación y los motivos. Actualiza diariamente el planning con los cambios mencionados y la parte de trabajo que se ha ejecutado ese día.
------------------	--

Jefe de Proyecto (continuación)	Caso de que en esta actividad, a iniciativa del Cliente o por circunstancias ajenas a Chrodes, se dieran ampliaciones del alcance del trabajo (costo o plazo) que modificaran lo establecido en el proyecto, confecciona con la ayuda de los Departamentos implicados una Orden de Cambio, negocia prontamente con el Cliente su aceptación mediante la firma, pasa nota a Gerencia para su cobro si el cambio modifica costos, y/o refleja el cambio en el Planning si el cambio modifica plazo. Elabora y mantiene al día la lista de terminaciones que se adjuntará al documento de entrega provisional. Relativo a las terminaciones que indica el Cliente, ha de hacer valer su dominio del proyecto, iniciativa e imaginación para asumir como tales tan sólo aquellas que no sean realmente Ordenes de Cambio, o de las que ciertamente no lo sean, aquellas que tengan realmente sentido, para ello, si es preciso se asesora con las personas oportunas para argumentar de modo que el Cliente no se quede con la impresión de que le estamos escatimando servicio. Pone especial atención en que en la lista de terminaciones, quede correctamente delimitado el alcance del trabajo a realizar. Antes del acto de la Entrega provisional, elabora, de común acuerdo con la planificación de la Agencia y con el resto de los departamentos, un Planning para la realización de las mismas, con objeto de asegurar que podremos cumplir nuestros compromisos.
e-Mk y Estrategia	Dedica una parte de su tiempo para el seguimiento de los trabajos con objeto de familiarizarse con las nuevas tecnologías que van surgiendo y los trabajos que se requieren para plasmar aquello que idea su Dto. Asiste a las reuniones pertinentes, con la filosofía de aportar primordialmente soluciones a Web Factory, cuando es preciso resolver algún conflicto puntual de concepto que no haya sido contemplado en la documentación del Proyecto. Si es preciso elabora documentos para aprobación del Cliente. Asiste al Jefe de Proyecto en la confección y negociación, de las ordenes de cambio que implican una definición Conceptual de nuevas áreas de la Web, o redefinición de las ya existentes.

Diseño	Asiste al Jefe de Proyecto en la confección y negociación de las ordenes de cambio que implican una definición Formal de nuevas áreas de la Web, o redefinición de las ya existentes. Eventualmente y de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, cede recursos de Arte a WebFactory para realizar su trabajo. Aporta a WebFactory para su ejecución todos aquellos diseños Hipermedia secundarios que no se realizaron en proyecto y que no son deducibles de las definiciones que allí se contienen. De común acuerdo con el Jefe de Proyecto y el Responsable del Dto. de Web Factory supervisa la estética de la ejecución del proyecto con objeto de que no se desvirtúen los planteamientos iniciales. Asiste a las reuniones pertinentes, con la filosofía de aportar primordialmente soluciones a Web Factory, cuando es preciso resolver algún conflicto puntual de "Forma" que no haya sido contemplado en la documentación del Proyecto. Si es preciso elabora diseños hipermedia para aprobación del Cliente. Asiste a WebFactory en aquellos aspectos de compras y contrataciones que no sean específicamente relativos a Tecnología de la Información (estética, usabilidad, etc.).
--------	--

Web Factory	Ejecuta el Proyecto con arreglo al alcance, costo y plazos allí estipulados. Estudia y resuelve con el Jefe de Proyecto y los Departamentos Implicados los imprevistos que pudieran surgir durante la Ejecución. Subsana de común acuerdo con el Jefe de Proyecto las deficiencias detectadas por control de calidad. Redacta las especificaciones técnicas para la compra (en base competitiva siempre que sea posible) de equipos (hard&soft) y trabajos de terceros, y asiste a los procesos de adjudicación, negociaciones finales de contrato y/o compra. Realiza el seguimiento de pedidos a terceros de largo plazo de entrega para asegurar el cumplimiento de lo planificado. Supervisa y recepciona los equipos (hard&soft) y trabajos de terceros en lo relativo a todo aquello que sea específicamente Tecnología de la Información. Elabora los manuales de operación y mantenimiento relativos a las aplicaciones asociadas al Site previstas para que las utilice personal del Cliente, o reclama y verifica lo mismo de terceros cuando estas aplicaciones se han hecho fuera. Implementa en casa del Cliente aquellos aplicativos que lo requieran, aporta la formación y entrenamiento necesario a las personas que han de utilizarlos y realiza las pruebas de mantenimiento. Asiste a Diseño y al Jefe de Proyecto en la negociación y confección de las ordenes de cambio que implican una definición técnica de nuevas áreas de la Web, o redefinición de las ya existentes. Coordina y activa los trabajos de publicación del Web site y puesta en marcha en el Centro Tecnológico de hospedaje que corresponda.
-------------	--

Terminaciones y Entrega Definitiva del Site

Esta actividad ha de ser una más en el planning general de la Agencia, y ha de dedicársele una atención especial, por cuanto suele realizarse en el momento en que todos (el Cliente y Chrodes) pueden estar algo saturados del encargo por llevar trabajando en él un largo período de tiempo... es decir en los momentos más propicios a que puedan originar conflictos por malas interpretaciones.

En estos momentos es cuando se valora más la cobertura que nos da un proyecto bien redactado y unas ordenes de cambio bien planteadas.

Las Terminaciones y Entrega Definitiva realizan como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo.
Desarrollo	Supervisa la realización del trabajo, en términos de asegurar, por una parte, que se da la correcta comunicación entre las partes implicadas (Cliente, distintos departamentos de Chrodes, eventuales socios y/o colaboradores externos, etc.), y por otra parte, que en la identificación de soluciones, se están considerando, en cada caso, todos los aspectos del problema. Asiste, con el Director de Proyecto y Web Factory, a la entrega definitiva del Site, propiciando la aceptación fehaciente del mismo por parte del Cliente.
Gerencia	Con la supervisión del Jefe de Proyecto realiza la gestión de compras y activación de pedidos a terceros, tal y como se describe en las funciones de la Sección de Compras. Imputa los costes y pagos, producidos y mantiene informado de los mismos al Jefe de Proyecto. Supervisa las cláusulas administrativas de los eventuales contratos de colaboración con terceros y gestiona, juntamente con el Jefe de Proyecto la gestión de pagos. Elabora las facturas a presentar al Cliente, de acuerdo con las indicaciones del Jefe de Proyecto y en los tiempos por el estipulados.

Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Fija una fecha para la elaboración y entrega del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final de las terminaciones, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Aporta recursos de Soporte Editorial y/o contrata y coordina beta-testers para realizar el control de calidad de lo que se va produciendo.
e-Mk y Estrategia	Dedica una parte de su tiempo para el seguimiento de los trabajos con objeto de familiarizarse con las nuevas tecnologías que van surgiendo y los trabajos que se requieren para plasmar aquello que idea su Dto.. Asiste a las reuniones pertinentes, con la filosofía de aportar primordialmente soluciones a Web Factory, cuando es preciso resolver algún conflicto puntual de concepto que no haya sido contemplado en la documentación del Proyecto. Si es preciso elabora documentos para aprobación del Cliente.

Diseño	Eventualmente y de común acuerdo con el Jefe de Proyecto, cede recursos de Contenidos a WebFactory para realizar su trabajo. Aporta a WebFactory para su ejecución todos aquellos diseños Hipermedia secundarios que no se realizaron en proyecto y que no son deducibles de las definiciones que allí se contienen. De común acuerdo con el Jefe de Proyecto y el Responsable del Dto. de Web Factory supervisa la estética de la ejecución del proyecto con objeto de que no se desvirtúen los planteamientos iniciales. Asiste a las reuniones pertinentes, con la filosofía de aportar primordialmente soluciones a Web Factory, cuando es preciso resolver algún conflicto puntual de "Forma" que no haya sido contemplado en la documentación del Proyecto. Si es preciso elabora diseños Hipermedia para aprobación del Cliente.
Web Factory	Ejecuta las terminaciones con arreglo a la lista y plazos pactados, desarrollando aquí los mismos cometidos que los que ha desarrollado durante la ejecución.

Medición de Resultados (Opcional)

Como ya se ha dicho este Servicio se realiza caso de que la aproximación comercial al encargo, o los posteriores desarrollos de e-Marketing y Estrategia lo hayan aconsejado, y de común acuerdo con el Cliente, así se haya estipulado inicialmente.

La definición de este plan ha de haber quedado reflejada en el Proyecto por e-Mk y estrategia, ahora se trata de ejecutarlo.

En síntesis se trata de contrastar los Objetivos y Expectativas iniciales del encargo con los resultados, y extraer de este análisis, además de la constatación de haber cumplido los objetivos del Proyecto, un feedback (de gran interés) tanto para futuros desarrollos de este Cliente, como para el conjunto de conocimientos que cualifica a la Agencia.

A efectos comerciales (conviene tener clara la fecha en que se termina un trabajo) sería conveniente distinguir dos etapas en este plan de medición de resultados:

a) Hasta el cierre de la Orden de Trabajo

En donde se incluirían las pruebas más inmediatas (test de usabilidad, entrevistas abiertas con usuarios durante la navegación por el site, etc.), que en muchas ocasiones se podrán realizar prácticamente en paralelo con las Terminaciones.

b) Más allá del cierre de la Orden de trabajo

En donde se establecen con la periodicidad necesaria las pruebas y estadísticas a analizar y el tipo de informes que todo ello generaría.

En ambos casos la actividad de *Medición de Resultados* se realiza como sigue:

Dirección General	Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la realización del trabajo.
Desarrollo	Supervisa la realización del trabajo, en términos de asegurar, por una parte, que se da la correcta comunicación entre las partes implicadas (Cliente, distintos departamentos de Chrodes, eventuales socios y/o colaboradores externos, etc.), y por otra parte, que en la identificación de soluciones, se están considerando, en cada caso, todos los aspectos del problema. Elabora y divulga en la Agencia informes internos de los hallazgos relevantes, como resultado de esta actividad. Conjuntamente con e-Mk y Estrategia instrumenta la explotación de esta actividad en términos de obtener nuevos encargos del Cliente.

Gerencia	Imputa los costes producidos y mantiene informado de los mismos al Jefe de Proyecto. Gestiona la facturación y cobro de los servicios externos que implica esta actividad que se encuentran más allá en el tiempo del cierre de la Orden de Trabajo. Elabora las facturas a presentar al Cliente, de acuerdo con las indicaciones del Jefe de Proyecto y en los tiempos por el estipulados.
Jefe de Proyecto	Sigue de cerca los desarrollos intermedios de esta actividad, estudiando a fondo la documentación recibida y generada, con objeto de poder coordinar con propiedad el trabajo. Se asegura, sin dar nada por supuesto, de que todos los miembros del equipo disponen de la información necesaria para realizar correctamente su trabajo. Fija fechas para la elaboración y entregas periódicas del trabajo, coordina y activa la realización del mismo, supervisa la calidad final del Documento, y coordina la presentación formal al Cliente, estableciendo ensayos para preparar dicha presentación, siempre que lo estime oportuno. Coordina y reacomoda, con iniciativa y de común acuerdo con los demás Jefes de Proyecto, y los Directores de Departamentos involucrados, las cesiones de personas entre Departamentos necesarias para realizar el trabajo. Eventualmente aporta recursos de Soporte Editorial para la confección del Documento.
e-Mk y Estrategia	Con arreglo al plan establecido realiza la toma de datos y análisis de los mismos (estadísticas, entrevistas, etc.), realizando los correspondientes informes que presenta y discute con el Cliente.
Diseño	Asiste a aquellas reuniones y entrevistas que implique esta actividad en la que pueda obtener un feedback interesante cara al enfoque de su actividad.
Web Factory	Asiste a aquellas reuniones y entrevistas que implique esta actividad en la que pueda obtener un feedback interesante cara al enfoque de su actividad. Colabora con e-Mk y Estrategia, en la instrumentación del soporte informático para la toma de datos y análisis de los mismos.

Cierre de la Orden de Trabajo

Esta actividad es la que ha de dar sentido y orientación al trabajo de todos los que intervienen en el encargo.

Consiste en una reunión con el Cliente, a la que asisten todos los integrantes del equipo que ha participado en el Trabajo, para comentar el desarrollo del mismo.

Los objetivos de la misma son, básicamente, los siguientes:

- a) Constatar, en equipo y directamente del Cliente, que hemos satisfecho sus necesidades reales. **En este momento se da por realizada la venta.**
- b) Analizar conjuntamente con el Cliente (con cierta perspectiva) el trabajo realizado, identificando aspectos positivos y negativos que puedan servir de referencia para futuros encargos con este Cliente y con otros.

El *Cierre de la Orden de Trabajo* se realiza como sigue:

Dirección General	Estudia con las personas interesadas los memorandums aportados por los distintos Departamentos. Aporta los inputs e indicaciones, que estime oportunos para la preparación y desarrollo de esta actividad. Asiste a la reunión y conduce la misma. Después de la reunión presenta al Cliente borrador de Testimonial para que lo firme (si procede).
Desarrollo	Asiste a Dirección General en sus funciones. Asiste a la reunión y posteriormente elabora informe de experiencias a incorporar en el archivo de documentación de la Compañía.
Gerencia	Elabora memorandum con puntos clave a tratar y asiste a la reunión.
Jefe de Proyecto	Programa y coordina la celebración de la reunión. Elabora memorandum con puntos clave a tratar, convoca y coordina reunión interna de preparación, y asiste a la reunión con el Cliente. Realiza las aportaciones necesarias, antes y durante la reunión, en todo lo referente a cronología de las actuaciones y análisis de los hechos más significativos.

e-Mk y Estrategia	Elabora memorandum con puntos clave a tratar y asiste a la reunión.
Diseño	Elabora memorandum con puntos clave a tratar y asiste a la reunión.
Web Factory	Elabora memorandum con puntos clave a tratar y asiste a la reunión.

Reuniones

Tipos

Las reuniones tienen una gran importancia en este trabajo, por ello se ha de intentar realizarlas con la mayor profesionalidad para aprovechar al máximo el tiempo que se les dedica.

Se distinguen aquí dos tipos de reuniones, es importante enfocar cada una de ellas según del tipo de que se trate:

1. Reuniones de creatividad, tipo tempestad de ideas

Tienen por objeto sinergizar los enfoques de distintos departamentos para, dar con abundantes ideas diferentes y mejores de las que puede tener cada uno de los asistentes individualmente.

Esta comúnmente aceptado que para que estas reuniones sean eficaces es importante tener en cuenta tres reglas:

- a) Hay una persona que las convoca y se cuida de que l@s que asisten hayan asimilado la información necesaria sobre el tema como para pensar sobre dicho tema con propiedad, para ello les aporta previamente un memorandum con los puntos clave más la documentación complementaria que sea necesaria y se asegura de que tengan tiempo para estudiar todo ello.
- b) Durante el transcurso de la reunión nadie critica nada de lo que allí se propone, para que de este modo no se interrumpa el flujo de ideas entre los asistentes y la reunión resulte lo más estimulante posible.
- c) Todos los que asisten abordan la reunión sin afán de protagonismo y con mentalidad abierta, es decir, orientados primordialmente a conseguir entre todos, ideas nuevas y mejores que las que lleva cada un@ a la reunión, y dispuestos a reconocer el valor de las aportaciones de los demás aunque éstas no se les haya ocurrido a ell@s.

La persona que convoca y lidera estas reuniones se ocupa de aplicar y recordar estas reglas de aprovechar al máximo todo lo que allí se produce estimulando la aportación del máximo de ideas, por disparatadas que puedan parecer en ese momento.

Generalmente no se terminan estas reuniones con ideas perfiladas de lo que se va a hacer pero estimulan la creatividad de los responsables, ayudándoles a concebir nuevas ideas o reconducir otras, durante o después de la reunión.

2. Reuniones de estudio, consultivas, informativas, de coordinación, etc

Es importante que quien las convoca y modera, tenga presente, de alguna manera, las siete fases que pueden distinguirse en una reunión de los tipos citados en este grupo y

actúe proactivamente para que en cada una de estas fases se realice lo previsto (ver anexo : las siete fases de una reunión).

Plan de Reuniones

Se plantean aquí las reuniones mínimas para asegurar la integración de tod@s en los trabajos que se desarrollan en la Agencia. Lógicamente estas reuniones han de complementarse con todos los contactos informales que presupone el trabajo del día a día.

De coordinación de los Trabajos

(Tipo 2 : Estudio) En el inicio de cada una de las actividades de un encargo explicadas en el apartado anterior :

Convoca y coordina	Jefes de Proyecto
Asisten	Directores de Departamento y las personas asignadas al encargo. Eventualmente colaboradores externos.
Objetivos	Validar el Planning. Informar del estado de evolución del Trabajo. Informar de incidencias y resolución de conflictos.

(Tipo 2 : Estudio) Diariamente de 30 min. de duración (sólo excepcionalmente debe de durar más tiempo)

Convoca y coordina	Jefes de Proyecto
Asisten	Directores de Departamento y las personas a quienes convoquen de su área.
Objetivos	Informar del estado de avance del planning general de la Agencia con arreglo a lo realizado el día anterior. Realizar las previsiones de avance del planning para este día. Informar de incidencias y resolución de conflictos. Eventualmente consensuar colaboraciones de personas entre departamentos.

De integración

(Tipo 2 : Estudio) En el inicio de Apertura de Orden de trabajo

Convoca y coordina	Desarrollo
Asisten	Comercial, Jefe de Proyecto, Directores de Departamento y las personas de su área a quien convoquen.
Objetivos	Trasmitir la información disponible sobre el Prospect, comentar los aspectos clave del trabajo.

(Tipo 1 : Creatividad) En el inicio de Borrador Propuesta de Servicios y/o Propuesta de Servicios.

Convoca y coordina	e-Mk y Estrategia
Asisten	Jefe de Proyecto, Directores de Departamento y las personas de su área a quienes convoquen.
Objetivos	Transmitir al equipo las Bases de partida y últimas averiguaciones sobre el Trabajo. Generar ideas para el enfoque de estos Documentos.

(Tipo 1 : Creatividad) En el inicio del Pre-Proyecto

Convoca y coordina	e-Mk y Estrategia
Asisten	Jefe de Proyecto, Directores de Departamento y las personas de su área a quienes convoquen.
Objetivos	Transmitir al equipo los contenidos de la Propuesta de Servicios y las últimas averiguaciones sobre el trabajo. Generar ideas para el Pre-Proyecto

(Tipo 1 : Creatividad) En el inicio de la Definición del Concepto

Convoca y coordina	e-Mk y Estrategia
Asisten	Jefe de Proyecto, Directores de Departamento y las personas de su área a quienes convoquen.
Objetivos	Trasmitir al equipo los inputs recibidos en la reunión de lanzamiento con el Cliente, y el resto de la información obtenida en torno al Trabajo. Generar ideas para la Definición del Concepto.

(Tipo 1 : Creatividad) En el inicio de la Definición de la Forma

Convoca y coordina	Diseño
Asisten	Jefe de Proyecto, Directores de Departamento y las personas de su área a quienes convoquen.
Objetivos	Transmitir al equipo la Definición del Concepto. Generar ideas para la Definición de la Forma y confección final del Proyecto.

(Tipo 2 : Estudio) En el inicio de la Ejecución del Proyecto y Terminaciones

Convoca y coordina	Web-Factory
Asisten	Jefe de Proyecto, Directores de Departamento y las personas de su área a quienes convoquen.
Objetivos	Puesta en común de los comentarios del Cliente sobre el Proyecto. Destacar puntos clave a tener en cuenta durante la ejecución y terminaciones Identificación y solución de conflictos.

Conclusión



Durante la lectura de este Manual, es lógico que a alguien le hayan asaltado ciertas dudas sobre si todos estos procedimientos pueden aplicarse exhaustivamente en el desarrollo del día a día de la actividad de la Agencia.

Bien... nadie espera que necesariamente va a dar siempre en la diana cuando lanza un dardo, pero sabe que si no hay diana, para poco sirve el dardo... se trata pues de que todos en Chrodes hagan la mejor puntería, y lo pasen bien con el juego. Después, la interiorización de los principios que contiene el Manual, el tiempo y la repetición de historias de éxito, harán el resto.

Anexos

Proactividad

Nota : El artículo que sigue es un clásico, y sin embargo sorprende por su vigencia... la literatura actual sobre gestión de empresas esta plagada del término "proactividad"... pues bien, ese artículo explica la esencia de este término mejor que cualquier tratado. La proactividad siempre será uno de los activos más valiosos en un profesional... merece la pena dedicarle un tiempo a este escrito para leerlo con calma y pensar sobre él, situándolo, lógicamente, en el año en que fué escrito: 1899.

... ciertamente es fácil pensar que, en este sector tan competitivo, saldrán adelante únicamente aquellas empresas integradas por personas que sean capaces de llevar "el mensaje a García". Los planteamientos que se contienen este Manual no se pueden abordar si no es con este tipo de personas.

UN MENSAJE A GARCÍA

Introducción

Esta pequeña narración, "Un Mensaje a García", fue escrita en una sola hora, por la tarde después de la comida. Esto sucedió el 22 de febrero de 1899, día en que se conmemora el natalicio de Washington. La edición correspondiente al mes de marzo de la revista "Philistine" iba a entrar en prensa.

Nació como brote entusiasta de mi corazón, escrito después de un día en que había agotado mis fuerzas tratando de convencer a algunos aldeanos indolentes, para que abandonasen su estado comatoso, por una actividad radial.

Pero la verdadera inspiración brotó al calor de la discusión, mientras bebía una taza de té, con mi hijo Bert, quien sostenía que el verdadero héroe de la Guerra de Cuba había sido Rowan, quien, por sí solo, había realizado la más importante hazaña: había llevado *El Mensaje a García*.

Fue una idea inspiradora. Mi hijo tenía razón, porque efectivamente había sido un verdadero héroe el realizador de aquella obra, el que había llevado el mensaje a García. Me levanté y escribí el relato.

Tan poco importante me pareció el artículo así realizado, que lo publiqué sin título. Salió la edición y en breve vinieron peticiones por mayor número de ejemplares de la edición de marzo de "Philistine", una docena, cincuenta, cien. Cuando la Compañía de Noticias Americanas pidió mil ejemplares, pregunté a mis ayudantes cuál era el artículo que había conmovido en tal forma al público. Este era el artículo sobre García.

Al día siguiente George H. Daniels, del Ferrocarril Central de Nueva York, nos mandó el siguiente telegrama: "Coticen precio cien mil ejemplares de artículo Rowan en forma de panfleto, con aviso del Empire State Express al final y digan en qué fecha pueden entregarlos".

Contesté dando el precio y añadí que entregaríamos los folletos en dos años. Nuestros talleres eran entonces muy pequeños y cien mil folletos nos parecían una enormidad.

El resultado fue que hube de autorizar al señor Daniels para que reimprimiera el artículo como quisiera. Así salió medio millón de ejemplares, en forma de folleto.

Por dos o tres veces más lo reprodujo el señor Daniels, en cantidad de medio millón y más de doscientos periódicos y revistas lo reprodujeron también. Posteriormente fue traducido a todas las lenguas.

Cuando el señor Daniels distribuía el "Mensaje a García", estaba aquí el Príncipe Hilarion, Director los Ferrocarriles de Rusia. Era huésped del Ferrocarril Central de Nueva York y el señor Daniels lo acompañó en su viaje a través del país. El Príncipe vio el artículo y se interesó por él, probablemente no por otra cosa que por estarlo distribuyendo tan en grande el señor Daniels. Sea de ello lo que se quiera, cuando regresó a su país, lo hizo traducir al ruso y dio un ejemplar a cada empleado de los ferrocarriles de Rusia.

Otros países siguieron el ejemplo y de Rusia pasó a Alemania, a Francia, a España, a Turquía, al Indostán y a China.

Durante la guerra entre Rusia y el Japón, cada soldado llevaba consigo un ejemplar del "Mensaje a García". Los japoneses encontraron estos folletos en manos de los prisioneros y, pensando que tendrían algún mérito, los tradujeron al japonés. Y por orden del Mikado se dio un ejemplar a cada empleado del gobierno japonés, civil o militar.

"Un Mensaje a García" ha sido impreso, pues, en más de cuarenta millones de ejemplares, suma que jamás ha alcanzado publicación alguna, quizá gracias a una serie de incidentes afortunados.

Un Mensaje a García

Hay en la historia de Cuba un hombre que destaca en mi memoria como Marte en Perihelio.

Al estallar la guerra entre los Estados Unidos y España, era necesario entenderse con toda rapidez con el jefe de los revolucionarios de Cuba.

En aquellos momentos este jefe, el general García, estaba emboscado en las asperezas de las montañas: nadie sabía dónde. Ninguna comunicación le podía llegar ni por correo ni por telégrafo. No obstante, era preciso que el presidente de los Estados Unidos se comunicara con él. ¿Qué debería hacerse?

Alguien aconsejó al Presidente: "Conozco a un tal Rowan que, si es posible encontrar a García, lo encontrará".

Buscaron a Rowan y se le entregó la carta para García.

Rowan tomó la carta y la guardó en una bolsa impermeable, sobre su pecho, cerca del corazón.

Después de cuatro días de navegación dejó la pequeña canoa que le había conducido a la costa de Cuba. Desapareció por entre los juncas y después de tres semanas se presentó al otro lado de la isla: había atravesado a pie un país hostil y había cumplido su misión de entregar a García el mensaje de que era portador.

No es el objeto de este artículo narrar detalladamente el episodio que he descrito a grandes rasgos. Lo que quiero hacer notar es lo siguiente: Mc Kinley le dio a Rowan una carta para que la entregara a García, y Rowan no preguntó: "¿En dónde lo encuentro?"

Verdaderamente aquí hay un hombre que debe ser inmortalizado en bronce y su estatua colocada en todos los colegios del país.

Porque no es erudición lo que necesita la juventud, ni enseñanza de tal o cual cosa, sino la inculcación del amor al deber, de la fidelidad a la confianza que en ella se deposita, del obrar con prontitud, del concentrar todas sus energías; hacer bien lo que se tiene que hacer. *"Llevar un Mensaje a García"*.

El general García ha muerto; pero hay muchos otros Garcías en todas partes.

Todo hombre que ha tratado de llevar a cabo una empresa para la que necesita la ayuda de otros, se ha quedado frecuentemente sorprendido por la estupidez de la generalidad de los hombres, por su incapacidad o falta de voluntad para concentrar sus facultades en una idea y ejecutarla.

Ayuda torpe, craso descuido, despreciable indiferencia y apatía por el cumplimiento de sus deberes: tal es y ha sido siempre la rutina. Así, ningún hombre sale avante, ni se logra ningún éxito si no es con amenazas o sobornando de cualquier otra manera a aquellos cuya ayuda es necesaria.

Lector amigo, tú mismo puedes hacer la prueba.

Te supongo muy tranquilo, sentado en tu despacho y a tu alrededor seis empleados dispuestos todos a servirte. Llama a uno de ellos y hazle este encargo: "Busque, por favor, en la enciclopedia y hágame un breve memorándum acerca de la vida del Correggio".

¿Esperas que tu empleado con toda calma te conteste: "Sí, señor", y vaya tranquilamente a poner manos a la obra?

¡Desde luego que no! Abrirá desmesuradamente los ojos, te mirará sorprendido y te dirigirá una o más de las siguientes preguntas:

¿Quién fue?

¿Cuál enciclopedia?

¿Eso me corresponde a mí?

Usted quiere decir Bismark, ¿no es cierto?

¿No sería mejor que lo hiciera Carlos?

¿Murió ya?

¿No sería mejor que le trajera el libro para que usted mismo lo buscara?

¿Para qué lo quiere usted saber?

Apuesto diez contra uno, a que después de haber contestado a tales preguntas y explicado cómo hallar la información que desees y para qué la quieres, tu dependiente se marchará confuso e irá a solicitar la ayuda de sus compañeros para "encontrar a García". Y todavía regresará después para decirte que no existe tal hombre. Puedo, por excepción, perder la apuesta; pero en la generalidad de los casos, tengo muchas probabilidades de ganarla.

Si conoces la ineptitud de tus empleados no te molestarás en explicar a tu "ayudante", que Correggio se encuentra en la letra C y no en la K. Te limitarás a sonreír e irás a buscarlos tú mismo.

No parece sino que es indispensable el nudoso garrote y el temor a ser despedido el sábado más próximo, para retener a muchos empleados en sus puestos. Cuando se solicita un taquígrafo, de cada diez que ofrezcan sus servicios, nueve no sabrán escribir con ortografía y algunos de ellos considerarán este conocimiento como muy secundario.

¿Podrá tal persona redactar una carta a García?

-¿Ve usted este tenedor de libros?

- me decía el administrador de una gran fábrica.

- Sí, ¿por qué?

- Es un gran contador, pero si le confío una comisión, sólo por casualidad la desempeñará con acierto. Siempre tendré el temor de que en el camino se detenga en cada cantina que encuentre y cuando llegue a la Calle Real, haya olvidado completamente lo que tenía que hacer.

¿Crees, querido lector, que a tal hombre se le puede confiar *Un Mensaje para García*?

A últimas fechas es frecuente escuchar que se excita nuestra compasión para los enterneedores lamentos de los desheredados, esclavos del salario, que van en busca de un empleo. Y esas voces a menudo van acompañadas de maldiciones por los que están "arriba".

Nadie compadece al patrón que envejece antes de tiempo, por esforzarse inútilmente para conseguir que el aprendiz chambón ejecute bien un trabajo. Ni nos ocupamos del tiempo y paciencia que pierde en educar a sus empleados para que estén en aptitud de realizar su trabajo, empleados que flojean en cuanto vuelve la espalda.

En todo almacén o fábrica se encuentran muchos zánganos, y el patrón se ve obligado a despedir a sus empleados todos los días, por su ineptitud para defender los intereses de la negociación. Y a cada despedido siguen y seguirán muchos iguales.

Esta es invariablemente la historia que se repite en tiempos de abundancia. Pero cuando, por efecto de las circunstancias, escasea el trabajo, el jefe tiene oportunidad de escoger cuidadosamente y de señalar la puerta a los ineptos y a los holgazanes.

Por propio interés, cada patrón procura conservar lo mejor que encuentra; es decir, a aquellos que pueden llevar *Un Mensaje a García*.

Conozco un individuo que se halla dotado de cualidades y aptitudes verdaderamente sorprendentes; pero carece de la habilidad necesaria para manejar sus propios negocios y que es absolutamente inservible para los demás. Sufre la monomanía de que sus jefes lo tiranizan y tratan de oprimirlo. No sabe dar órdenes ni quiere recibirlas.

Si se le confía *Un Mensaje a García* probablemente contestará "¡lévelo usted mismo".

Actualmente este individuo recorre las calles en busca de trabajo, sin más abrigo que un deshilachado saco por donde el aire se cuela silbando. Nadie que lo conozca accederá a darle empleo. A la menor observación que se le hace monta en cólera y no admite razones: sería preciso tratarlo a puntapiés, para sacar de él algún partido.

Convengo de buen grado en que un ser tan deforme, bajo el punto de vista moral es digno cuando menos de la misma compasión que nos inspira un lisiado físicamente. Pero en medio de nuestro filantrópico enternecimiento, no debemos olvidar derramar una lágrima por aquellos que se afanan en llevar a cabo una gran empresa; por aquellos cuyas horas de trabajo son ilimitadas, pues para ellos no existe el silbato; por aquellos que a toda prisa encanecen, a causa de la lucha constante que se ven obligados a sostener contra la mugrienta indiferencia, la andrajosa estupidez y la negra ingratitud de los empleados que, si no fuera por el espíritu emprendedor de estos hombres, se verían sin hogar y acosados por el hambre.

¿Son demasiados severos los términos en que acabo de expresarme? Tal vez sí. Pero cuando todo mundo ha prodigado su compasión por el proletario inepto, yo quiero decir una palabra de simpatía hacia el hombre que ha triunfado, hacia el hombre que, luchando con grandes obstáculos, ha sabido dirigir los esfuerzos de otros, y, después de haber vencido, se encuentra con que lo que ha hecho no vale nada; sólo la satisfacción de haber ganado su pan.

Yo mismo he cargado la portaviandas y trabajado por el jornal diario; y también he sido patrón de empresa, empleado "ayuda" de la misma clase a que me he referido, y sé bien que hay argumentos por los dos lados.

La pobreza en sí, no reviste excelencia alguna. Los harapos no son recomendables ni recomiendan por ningún motivo. No son todos los patrones rapaces y tiranos, ni tampoco todos los pobres son virtuosos.

Admiro de todo corazón al hombre que cumple con su deber, tanto cuando está ausente el jefe, como cuando está presente. Y el hombre que con toda calma toma el mensaje que se le entrega para García, sin hacer tantas preguntas, ni abrigar la aviesa intención de arrojarlo en la primera atarjea que encuentre, o de hacer cualquier otra cosa que no sea entregarlo, jamás encontrará cerrada la puerta, ni necesitará armar huelgas para obtener un aumento de sueldo.

Esta es la clase de hombres que se necesitan y a la cual nada puede negarse. Son tan escasos y tan valiosos, que ningún patrón consentirá en dejarlos ir.

A un hombre así, se le necesita en todas las ciudades, pueblos y aldeas, en todas las oficinas, talleres, fábricas y almacenes. El mundo entero clama por él, se necesita, ***¡¡ur-ge... el hombre que pueda llevar un mensaje a García!!***

Helbert Hubbard.

La entrevista inicial con el Prospect

Este escrito se está refiriendo a los primeros contactos comerciales con un Prospect, pero el análisis de la situación es perfectamente extrapolable a todos y cada uno de los contactos que una Agencia mantiene con sus Clientes. No hay que olvidar que en el sector de prestación de servicios de valor añadido, la venta se va produciendo en la medida en que se va generando un cliente satisfecho.

El hecho ...

¿ Porqué, para qué, nos reunimos con personas clave de una Empresa para hablar de sus proyectos en Internet ?

Cabrían múltiples contestaciones, veamos una de las que tiene más sentido: en esta entrevista iniciamos un intercambio de valores, que en la medida que evolucione de un modo productivo para ambas partes, se consumará en una colaboración remunerada.

Se entiende aquí “valor” en un sentido amplio, es decir algo que es útil o provechoso.

Como cualquier relación significativa entre personas, para que pueda ser considerada como tal, ha de tener esta característica: *el intercambio...* que es indicativo de que se está produciendo mutua valoración entre ambas partes.

Hay que destacar aquí la diferencia entre venta de productos y venta servicios. En el primero de los casos, la “promesa de valor” que llevará al Cliente a invertir un dinero, se contiene en gran parte en el producto (un coche, una cámara de vídeo, etc.)... pero en el caso de venta de servicios, la “promesa de valor”... hasta que no se producen los resultados finales de estos servicios... se contiene fundamentalmente en la credibilidad de las personas, y esta credibilidad se ha de transmitir desde un principio (incluso podría decirse, en los primeros 3 ó 5 minutos de la entrevista), es decir la credibilidad del Comercial, es la única puerta de entrada al proceso de venta.

Por tanto, si **no** logramos del Prospect (desde el primer momento) esta actitud hacia el intercambio de que hablamos, podemos pensar tres cosas:

1. Que hemos llegado tarde... y de entrada nos están considerando como una opción “de relleno” entre otras ofertas. En este caso, hemos de poner mucha atención en el hecho de saber si tenemos posibilidades REALES de cambiar esta circunstancia (preguntar abiertamente, indagar con quién competimos, la calidad de las otras propuestas, los plazos), y si no es así, calificar adecuadamente el Prospect, para que no nos quite tiempo para otros Prospects con más probabilidades de venta.
2. Que el Prospect está intentando comprar servicios como si comprara productos, es decir suponiendo que las ofertas que esta evaluando son equiparables y que se trata de buscar el mejor precio. En este caso, hemos de profundizar, con él, en el concepto de “predictibilidad de resultados” y argumentar convincentemente (apoyándonos en hechos) sobre las tres patas que soportan nuestra “predictibilidad de resultados”, es decir: a) el know how (Conocimientos + Experiencia) de la Compañía, b) sus Clientes satisfechos, c) su sistema de trabajo, extremadamente sensiti-

vo a la participación del Cliente y a la obtención de resultados finales, en términos de soluciones a las necesidades *reales* que han originado el proyecto.

3. Que durante la entrevista no estamos transmitiendo la suficiente credibilidad. En este caso deberemos pensar en cómo preparamos las entrevistas (Guiones, ensayos, documentación previa, solicitud previa de asesoramiento, etc.) consiguiendo, de este modo, mejorar esta parte tan decisiva del proceso de venta.

¿ Que valores se intercambian, pues, en la entrevista con el Cliente?

a) Por parte del Cliente:

- El tiempo de un(os) interlocutor(es) válido(s), es decir alguien que pueda informar con propiedad de todo lo que sigue, y con la extensión necesaria.
- Información completa sobre “qué hace” su empresa, su organización su actividad, sus fortalezas, su posicionamiento en el entorno de su Competencia, planes de futuro, etc.
- Información transparente sobre “qué se propone” con este proyecto, es decir de sus objetivos generales... porque se plantea invertir, qué busca en el fondo con este proyecto.
- Información completa de “qué sabe del proyecto”, es decir, qué lleva averiguado, qué le ha contado gente de nuestra competencia, que cosas ha visto que le han agradado, cual es la naturaleza de su “reto” atendiendo las condiciones particulares de su empresa (personal, organización, etc.); otros problemas, necesidades, plazos, etc.
- Información transparente de hasta que límites “realistas” esta dispuesto a llegar en cuanto a volumen de inversión y con que ritmos de desembolso.
- Información transparente de cuales son nuestras posibilidades de ser la Compañía elegida para realizar el trabajo.

b) Por nuestra parte, aportamos desde la primera entrevista:

- Un **enfoque** productivo de la entrevista, es decir, preguntar, escuchar, anotar y repasar, inmediatamente después de la entrevista, lo necesario como para que no se pierda NADA de lo que el Prospect transmite.

Para lograr lo anterior, es muy útil preparar antes la entrevista mediante lo siguiente (la mayoría de estas cosas están en Internet... y en Norteamérica muchas veces ya son soluciones lo que aquí comienzan a ser problemas)...

- a) Preguntar, indagar lo importante sobre el sector al que pertenece el prospect.
- b) Preguntar, indagar sobre el prospect en cuestión, y las personas con las que nos vamos a entrevistar.

- c) Lograr, mediante entrevistas telefónicas previas, el máximo nivel de interlocución, y, a ser posible, la asistencia de las distintas áreas de definición del proyecto (Marketing, Sistemas, etc.).
 - d) En base a lo anterior, pensar y preparar brevemente un cuestionario ad hoc para la entrevista que nos asegure que no vamos a dejar de tratar los temas claves del proyecto. Después, durante la entrevista, seguramente no será oportuno que utilicemos estrictamente este cuestionario... pero tenerlo a la vista nos ayudará a mantener el rumbo adecuado de la conversación (Ver “Listado de Verificación en este apartado de anexos).
- Una **visión** de su problemática “desde” Internet, es decir, si La Red fuera un nuevo país en donde se dan nuevas oportunidades económicas para todas las empresas... el prospect espera de nosotros que le expliquemos las leyes que rigen ese “nuevo mundo” virtual, en especial para las Empresas de su sector.

Esto *no* quiere decir que se trata, a este nivel, de darle soluciones tecnológicas, sino visión... por ejemplo, la misma idea que sigue puede tener sentidos bien diferentes según se plante de uno u otro modo:

- a) *“es bueno que su web disponga de un foro “*

En este caso se pretende que el prospect vaya de lo probablemente desconocido (el foro) hacia lo conocido (que sus Clientes hagan algo con ese foro...), lo lógico es que adopte una actitud pasiva de quien está aprendiendo nuevos conceptos y deje de pensar en su empresa y en sus problemas... con lo cual no nos contará lo que interesa que nos explique.

- b) *“ desde el momento en que Uds se establezcan en Internet, van a tener a todos sus Clientes mucho más cerca, es como si les abrieran un despacho a cada uno de ellos dentro de las oficinas de su Compañía... es importante que cada uno de sus departamentos piense bien qué van a hacer con esa nueva forma de presencia de sus Clientes... cómo van a procesar/aprovechar un flujo más intenso de mensajes... ideas de mejora, críticas, elogios, etc. Existen en la Red instrumentos de comunicación bidireccional que, bien entendidos y utilizados, pueden ser un potentísimo sistema de fidelizar Clientes y posicionar su marca... uno de ellos podría ser el foro”*

En este caso, el Prospect si que sabe manejar una *visita* de sus Clientes, con lo cual fácilmente le vendrán a su pensamiento ideas que nos pueden dar pistas de la naturaleza real de los problemas que le llevan a invertir en Internet.

- Una **aproximación cuidadosa a su problemática** que, juntamente con nuestro enfoque y metodología de trabajo, y nuestras referencias, le ayuden a identificarnos como “buenos compañeros de viaje”, con los que tiene asegurado al máximo los resultados que anda buscando, en proyectos como los que tratamos, que suelen contener importantes dosis de incertidumbre.

¿ Cómo es posible transmitir al Prospect todo lo anterior, si tan sólo disponemos para ello de unas pocas entrevistas y una Propuesta de Servicios ? ...

... pues hay que remarcar en este punto, que gran parte de lo anterior podemos, o no, lograrlo mediante lo certero del diagnóstico que contiene la Propuesta de Servicios (en concreto los apartados de Bases de Partida y Objetivos)... y para ello es imprescindible que, en los primeros pasos, no se pierda por el camino nada de la información necesaria.

Es posible que algunos Prospects ya estén acostumbrados a evaluar un primer documento - previo a la Propuesta de Servicios - que elabora quién asiste a las primeras entrevistas con el Cliente y que en algunos casos viene a llamarse "Project definition memorandum (PDM)", este documento es el resultado de repasar las notas tomadas en la entrevista, pensar sobre ellas, y darles una cierta estructura mientras se las pasa a limpio. Es el modo de verificar inicialmente con el Prospect que le hemos entendido bien y que vamos a elaborar la Propuesta de Servicios sobre una información correcta.

En este documento queda reflejada la calidad con la que se ha desarrollado todo lo dicho hasta ahora sobre la entrevista inicial.

El prospect en muchos casos agradece este PDM porque, cuando lo lee, le ha dado tiempo a asimilar conceptos sobre lo que hablamos en su día, y el documento le ayuda a volver sobre el tema, teniéndolo él más maduro, ocurriendo que suele aportar, en ese momento, más información pertinente sobre el proyecto, que por supuesto hay que anotar. Por otra parte, por este sistema, estamos ayudándole también a implicarse más y más en nuestra opción.

Ejemplo de Project Definition Memorandum

Nota: como podrá verse, este contacto esta enfocado a la realización de una Intranet para una Caja de Ahorros, lógicamente no todos los proyectos tendrán esta carga de especificaciones en lo referente a gestión de la información y generalmente en estos casos el Comercial es posible que asista acompañado de algún especialista, pero es bueno tener en cuenta que este aspecto (la gestión de la información del Cliente en Internet) tiene una gran importancia en los más diversos tipos de encargos, por ello se ha incluido este PDM en este anexo, y es importante para todos estar familiarizados con los términos que allí se manejan.

La Agencia Interactiva que ha de prestar sus servicios en este proyecto se denomina genericamente "LA AGENCIA".

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS
3. AMBITO Y ENTORNO DE LA COMPAÑÍA
4. SITUACIÓN ACTUAL Y ENTORNO DE PROYECTO
5. MODELO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
6. ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS
7. PLAN DE PROYECTO
8. PRESUPUESTO Y RECURSOS

1. INTRODUCCIÓN

Este documento ha sido elaborado como resultado de la **Reunión de Aproximación de Proyecto** entre LA AGENCIA y Caja XXXX (en adelante el Cliente) siendo ésta la primera de las actividades planificadas en la Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información Intranet - Internet de LA AGENCIA.

El objetivo de esta primera actividad es el de conocer de forma más concreta la problemática del Cliente, el entorno del proyecto, los resultados esperados así como dar a conocer a éste las alternativas tecnológicas para el desarrollo e implementación del mismo.

En dicha reunión estuvieron presentes por parte del Cliente el Responsable del Centro de Información y el Responsable de Intranet y por parte de LA AGENCIA, de forma especial al tratarse de una cuenta de interés para la compañía, los responsables de LA AGENCIA, de e-Mk y Estrategia, Diseño y Web Factory, con el objetivo de mostrar al Cliente el potencial tecnológico de la compañía y la capacidad de ejecución en proyectos similares.

Los temas tratados en la misma se recogen en éste documento así como una primera aproximación económica al proyecto.

OBJETIVOS Y RESULTADOS PRETENDIDOS

El objetivo es el de desarrollar un sistema de gestión de documentación descentralizado y accesible desde cualquier puesto de trabajo de la red de la compañía a través de un navegador o browser estándar, en adelante **IntraNet**.

El proyecto debe abordarse en dos fases, una a corto plazo que cumpla con una parte reducida de los requerimientos y otra a largo plazo que incluya el desarrollo de las funciones avanzadas de la IntraNet.

Dicho sistema además de facilitar la creación y publicación de los documentos desde las unidades de la compañía deberá permitir su clasificación, organización y presentación en base a las preferencias del usuario que acceda al sistema, a través de mecanismos de personalización, gestión de roles y permisos de acceso.

A largo plazo, la IntraNet debe poder incorporar en su arquitectura técnica además de la aplicación de gestión documental aquellas otras que surjan de las necesidades del negocio de la compañía y que se desarrollen también en la tecnología utilizada en este proyecto, con el objetivo de presentar al usuario interno un único 'portal' o 'workspace' de trabajo con acceso a todas las informaciones y procesos que su puesto de trabajo requiera.

AMBITO Y ENTORNO DE LA COMPAÑÍA

El proyecto IntraNet será liderado y desarrollado por el Área de Gestión de Información del Cliente, con la participación del equipo responsable de la IntraNet actual.

No obstante, en el proyecto habrá participación de otras áreas de la compañía, en concreto:

- El Área de Sistemas será la responsable de la arquitectura técnica necesaria para el desarrollo del proyecto, que será desplegada en colaboración con el equipo técnico de *LA AGENCIA*, existiendo unos requisitos técnicos a cumplir.
- Otras áreas de la compañía estarán involucradas en el proyecto en las fases de análisis y especificaciones, debido a que los requerimientos del sistema provienen de éstas y no solamente del área de gestión de información.
- Los usuarios del sistema serán tanto internos de la propia compañía como de otras compañías del mismo grupo, siendo la personalización un aspecto fundamental a tener en cuenta en el proyecto, al ser un sistema que dará servicio a más de una organización dependiente de la compañía matriz.

SITUACIÓN ACTUAL Y ENTORNO DE PROYECTO

Actualmente el Cliente tiene un sistema IntraNet en explotación desarrollado internamente y que permite la clasificación y publicación estática de documentos Word, Html o PDF en un entorno de red, cuyo acceso es a través de un browser estándar. Aproximadamente existen unos 2.000 documentos accesibles desde índices estáticos que se mantienen para cada nueva incorporación de un documento al sistema.

Debido a ello, el proceso de publicación está centralizado en el Centro de Información al ser necesarios 'skills' técnicos para almacenar los documentos en los sistemas adecuados, mantener los índices a los mismos y realizar el paso de éstos de los entornos de desarrollo y validación a explotación.

La arquitectura técnica actual se basa en un Servidor Web Netscape en una plataforma Sun Solaris, junto con un servidor de aplicaciones Net Dynamics. Los documentos se encuentran organizados bajo la estructura del propio servidor de ficheros, formando un árbol de clasificación. Los índices a los documentos son ficheros html que se crean en algunos de los nodos del árbol y que contienen además del enlace a la ubicación física del documento, información del mismo con el título, autor, fecha etc.

Los documentos se cargan en el Web de desarrollo vía ftp, se pasan a una Web de tránsito para su validación por el usuario y, tras ésta operación, el servidor Web de explotación los incorpora a su estructura de forma automática.

El proyecto puede plantearse como el desarrollo de un nuevo sistema que reemplace al actual o bien partir del sistema actual y extenderlo con las mejoras planteadas para la primera fase. Presentada esta posibilidad al Cliente, el responsable del Centro de Información se muestra partidario de un diseño completamente nuevo que permita evolucionar en un futuro a medio plazo hacia requerimientos avanzados, aunque integrando toda la información del sistema actual.

El proyecto deberá contemplar de forma específica la transferencia de conocimiento al Cliente, con el objetivo de ser autosuficiente en cuanto a la tecnología y desarrollo empleado en el mismo. Ello puede condicionar unas u otras alternativas tecnológicas en función de las capacidades técnicas de los recursos humanos del Cliente así como la participación del personal del Cliente en el desarrollo del sistema. Este tema será desarrollado a medida que el proyecto avance y se valoren las alternativas tecnológicas.

La plataforma técnica a utilizar deberá ser validada por el área de sistemas del Cliente y adaptada a las normas tecnológicas y políticas de seguridad de la compañía.

Es norma técnica del Cliente la no-utilización de sistemas en Windows NT, la implantación de la IntraNet en un equipo Sun Solaris existente y opcionalmente el uso del servidor Web Netscape y NetDynamics.

El sistema Lotus Notes fue descartado hace un par de años como solución de mensajería en la compañía pero se solicitará al área de sistemas su conformidad ante una posibilidad de utilización de Domino como servidor documental, web y de workflow para soportar el sistema a desarrollar.

MODELO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Tras la reunión con el Cliente se determina que formará parte del proyecto la fase de análisis de requerimientos y diseño del mismo debido a que no existe ningún documento formal que determine con exactitud las características del sistema IntraNet a desarrollar. Esta fase del proyecto involucrará a personal de diferentes áreas de la compañía del Cliente, que junto con los consultores de *LA AGENCIA* desarrollarán el documento formal de especificaciones, documento que servirá de input para la confección del plan de proyecto y presupuesto detallado.

No obstante y antes de la realización de dicha fase el Cliente ha indicado en líneas generales las características que deberá cumplir el sistema, que se resumen a continuación:

- Sistema de publicación descentralizado
- Cada departamento debe poder publicar Entre 150 y 450 publicadores
- Miles de usuarios
- Clasificación de la documentación (en árboles e índices)
- Control de volumen de los documentos
- Actualización automática de índices y tablas de contenido
- Índice por diferentes criterios (alfabético, geográfico, fechas ...)
- Vínculos entre documentos
- Autocaducidad y autoarchivo
- Formatos html, word y PDF con conversión automática entre ellos
- Formatos de contenido estándar (cabeceras y pies, logos, fuentes)
- Gestión de roles y usuarios para el acceso. Auditoría
- Estadísticas de las publicaciones (cambios, nuevos)
- Informes de las publicaciones (por fecha caducidad, nuevos)
- Personalización por usuario (contenido e idioma)
- Multientidad (el mismo sistema servirá a diferentes compañías)
- Perfiles, niveles de acceso y seguridad
- Zona pública y privada
- Soporte de WorkFlow
- Arquitectura que integre aplicaciones transaccionales
- Sistema para comunicación externa a colaboradores: Extranet
- Sistema para comunicación externa a Clientes: InterNet

ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS

Durante la reunión el Cliente solicita a *LA AGENCIA* experiencias o sistemas similares desarrollados así como las herramientas y sistemas que *LA AGENCIA* utilizará para la implementación de la IntraNet.

Se hace una explicación detallada al Cliente del sistema de publicación utilizado por *LA AGENCIA* en experiencias próximas, describiendo tanto el proceso de publicación que siguen los editores como los mecanismos de personalización disponibles para el usuario, así como la arquitectura y sistemas tecnológicos utilizados para ello.

Es justamente la tecnología abierta de servidores WEB Apache sobre plataformas Linux junto con programación de páginas dinámicas en PHP3 y almacenamiento de la información en Bases de Datos Oracle lo que define la primera de las alternativas tecnológicas.

Si bien esta tecnología presenta importantes ventajas sobretodo para la integración del nuevo sistema con el actual y el uso de sistemas completamente abiertos y estándares, sí que comporta el uso de middleware de publicación propio de *LA AGENCIA*, por lo que el Cliente desea poder evaluar otras alternativas técnicas que no signifiquen utilizar sistemas propietarios o desarrollos a muy bajo nivel y a medida.

La segunda alternativa tecnológica para el desarrollo de la IntraNet es la utilización de algún producto de gestión documental disponible en el mercado, y *LA AGENCIA* propone la utilización de Domino (Lotus Notes) como servidor WEB y servidor de las aplicaciones de gestión de documentación. Las ventajas de utilizar dicha tecnología respecto la anterior son la posibilidad de desarrollar aplicaciones adicionales en la IntraNet sobre un sistema estándar 'de facto', cuyo conocimiento puede adquirirse fuera del ámbito de *LA AGENCIA*. Además, y para la creación de aplicaciones avanzadas de gestión documental y WorkFlow, Domino aporta un conjunto de 'skills' que simplifican las tareas de desarrollo de software al estar disponible a través de APIs un número importante de funciones de gestión documental.

Será justamente el análisis de los requerimientos y el diseño funcional del sistema IntraNet lo que permitirá evaluar con mayor exactitud cual es la tecnología mas adecuada al proyecto y su impacto en el coste, organización y recursos necesarios para el Cliente.

LA AGENCIA no ha desarrollado hasta la fecha ningún sistema de gran envergadura con tecnología Domino, pero si que ha implementado soluciones parciales en diferentes Clientes.

PROJECT PLAN

Teniendo en cuenta que un plan de proyecto detallado (que incluirá el presupuesto y recursos) no podrá realizarse hasta disponer de unas especificaciones detalladas de la IntraNet, se enumeran las actividades previstas en el corto plazo antes del inicio del proyecto.

Actividad	Recursos	Fecha Fin
Reunión de Aproximación del Proyecto	<i>LA AGENCIA</i> , Cliente	05-Nov-XX
Project Definition Memorándum (PDM)	<i>LA AGENCIA</i>	12-Nov-XX
Revisión del PDM	Cliente	19-Nov-XX
Aceptación del PDM	Cliente	26-Nov-XX
Especificaciones del Sistema	Cliente, <i>LA AGENCIA</i>	10-Dic-XX
Plan de Proyecto	<i>LA AGENCIA</i>	24-Dic-XX
Aceptación del proyecto	Cliente	31-Dic-XX
Inicio del proyecto	Cliente, <i>LA AGENCIA</i>	01-Ene-XX

	CIA	
--	-----	--

Las actividades anteriores realizadas con recursos de *LA AGENCIA* serán facturadas o no según los acuerdos comerciales de *LA AGENCIA* con el Cliente.

PRESUPUESTO Y RECURSOS

En este primer estadio de definición del proyecto y sin haber realizado las especificaciones de la IntraNet es muy aventurado dar un presupuesto para la realización del proyecto al Cliente.

No obstante, al haber sido solicitado por éste y de forma meramente orientativa se presentará una aproximación al mismo considerando la primera de las alternativas tecnológicas como estimación de la inversión necesaria para un proyecto de este tipo, desglosado en dos fases por solicitud del Cliente:

- Fase 1:
Incluirá el desarrollo de las especificaciones detalladas, el diseño del sistema y el desarrollo de las funcionalidades mínimas de la IntraNet que mejoren las del sistema actual y permita la publicación descentralizada.
- Fase 2:
Incluirá todas las funcionalidades avanzadas de gestión documental, de personalización, de seguridad y de integración de aplicaciones transaccionales.

Listado de Verificación

Nota : este listado, lógicamente, no esta previsto para leérselo al Prospect o al Cliente, a modo de interrogatorio, se trata de repasarlo al preparar las entrevistas y asegurarse de que se tocan, en las mismas, todos los temas que sean relevantes para el caso

La siguiente lista de preguntas está destinada a definir la totalidad de las metas de tu site, incluyendo preguntas específicas de contenido y funcionamiento. Por favor, contesta cada una de las preguntas de un modo breve y claro. Por favor, si es necesario añade cualquier comentario adicional al final de este cuestionario.

RESULTADOS :

1.- ¿Qué resultados piensas que harán de este WebSite una inversión de éxito?

MENSAJE:

1.- ¿Cuál es el principal mensaje que quieres hacer llegar a tu audiencia con este Site?

2.- ¿Que metas específicas intenta alcanzar, primordialmente, tu compañía con el nuevo Website?

3.- ¿Cuáles son los objetivos secundarios y metas globales que esperas conseguir?

4.- ¿Cuál es tu audiencia objetivo? Es diferente del perfil de tu actual Cliente? Descríbelo en detalle. (segmentos, número, características,)

5.- ¿Cuál es y/o será tu competencia directa ahora y en los próximos dos años? ¿Cómo se diferencia tu Compañía de la competencia?

6.- ¿Cuáles son las razones claves por las que los Clientes escogen tu compañía?

PERCEPCIÓN:

1.- Usa 3 adjetivos para describir como el usuario debería percibir el Site (ejemplos: conservador, progresista, agradable, formal, informal, serio, para expertos, con humor, orientado al servicio, profesional, etc.)

2.- ¿Es esto diferente que la percepción de la imagen actual?

3.- ¿Cuál crees que es el mayor reto para transmitir tu imagen al Cliente?

4.- Describe cualquier elemento visual o multimedia de un estilo valido, de entre los existentes en materiales de marketing o paralelos que conoces.

5.- ¿Cómo se percibe actualmente a tu compañía? ¿Quieres transmitir ese mismo mensaje a través del Website?

6.- Haz una lista las URL de los sites que encuentres interesantes. ¿Qué es lo que encuentras interesante de ellos?

7.- Haz una lista de las URL de los sites de la competencia e indica brevemente que te gusta y disgusta de sus sites.

ACCIÓN:

1.- ¿Cuál es la acción principal que desearías que el usuario hiciera a partir de la página principal de tu Website? (ejemplos: bajar material, hojearla, moverse por el camino especificado, percibir una imagen, rellenar un formulario, enviar un e-mail, clickar botón, llamar, etc...)

- 2.- ¿Cuál es la acción principal que desearías que el usuario hiciera antes de abandonar tu Website? ¿Es la misma acción? Si no, describe porqué.
- 3.- ¿Qué elementos son aquellos clave que desearías que estuvieran disponibles para el usuario en cada página? Ejemplos (un mapa de navegación, mail-to para contactar, gráficos en movimiento, sonidos, etc.)

CONTENIDO:

- 1.- ¿Se utilizará en este Site contenido existente? En ese caso, cuál es la fuente y quién es responsable de la aprobación. Si no, ¿se creará el contenido internamente o utilizando un proveedor externo?
- 2.- ¿Cuál es la estructura básica del contenido, y cómo se organiza?
- 3.- ¿Qué elementos ves como globales o que deban aparecer en cada página del site? Ejemplos (un diseño totalmente conectado con vuestra imagen corporativa, determinadas tonalidades de color, un sistema de navegación destacado, etc.)

TECNOLOGÍA:

- 1.- ¿Cuál será la plataforma de los usuarios de vuestra Web? (Maquinas, Navegadores, resolución de pantallas, definición de color, ancho de banda promedio, etc.)
- 2.- ¿Hay alguna tecnología específica que te gustaría utilizar? En ese caso, cómo afecta a la experiencia del usuario? Por favor, descríbelo detalladamente.
- 3.- ¿Tendrás que utilizar bases de datos? ¿Tienes ya bases de datos instaladas? Por favor, descríbelo detalladamente, incluyendo información específica sobre programas y software.
- 4.- ¿Necesitarás realizar transacciones seguras? Por favor, descríbelo detalladamente.
- 5.- ¿Has determinado alguna compañía específica para albergar el webSite?

MARKETING DE LA COMPAÑÍA Y COMUNICACIÓN DEL SITE:

- 1.- De forma resumida, cuáles son las metas de marketing a corto plazo (en los próximos 2 años)?
- 2.- ¿En que medida ayudará este Website a conseguir tus metas?
- 3.- ¿Tienes en mente una estrategia de marketing planeada o existente para este site? En ese caso, por favor, descríbela.
- 4.- ¿Cuál consideras que es para ti el principal problema de tu negocio? (ejemplos: cambiar imagen, aumentar Clientes, promover la compañía, etc.)
- 5.- ¿Qué posibles métodos de difusión de la URL de vuestro Site son utilizables en la compañía? (mailing, anuncios en prensa, circulares internas, material de papelería, etc.)
- 6.- ¿Tienes la intención de mantener el Site actualizado? En ese caso, ¿cada cuánto? ¿Quién es el responsable de actualizar y proveer de contenido? ¿qué partes de la Web se deberán renovar periódicamente?

ADMINISTRACIÓN:

- 1.- ¿Cuáles son los principales contactos de tu organización y quién tiene la aprobación final del proyecto? Por favor, haz una lista con los nombres, cargos, direcciones de correo electrónico y números de teléfono en caso de ser necesario.
- 2.- ¿Cuál es la fecha prevista de lanzamiento de este site? ¿Cuáles son los factores que afectan esta fecha de entrega?
- 3.- ¿Tienes el nombre del dominio en mente? ¿Ya está registrado?

4.- ¿Cuáles son las limitaciones de presupuesto? ¿Puede este proyecto realizarse en fases para ayudar a conseguir tus objetivos?

COMENTARIOS ADICIONALES:

Siete elementos de una toma de datos eficaz

No le sobra el tiempo ni a Chrodes ni al Cliente, por tanto es importante que las horas de reunión que se mantengan con él sean lo más productivas posible, para ello es bueno repasar y aplicar estos siete puntos comúnmente aceptados como útiles para lograr que esto sea así:

- a) **Preguntar** todo aquello que consideramos importante sobre el proyecto, esto implica llevar preparada la reunión de antemano.
- b) **Escuchar**, con los cinco sentidos, *todo* lo que dice el Cliente, ya que hasta que no se esta totalmente familiarizado con el proyecto, no se dispone realmente de criterio para discriminar “lo importante” de “lo accesorio”.
- c) **Entender** bien, tanto lo que dice el Cliente, como lo que quiere decir (no siempre coincide), para ello no dudar en interrumpirle, cuando sea necesario, con frases del tipo: “veamos si he entendido bien lo que quiere decir... (expresar aquí con nuestras palabras el concepto que acaba de transmitir el Cliente de un modo oscuro) ... ¿ es esto ?”.
- d) **Anotar** con la mayor precisión todo lo importante de lo que se habla en estas reuniones, para ello es bueno llevar preparada una copiosa cantidad de folios en blanco. No importa que parte lo que se anote pueda estar, de otro modo, en la Documentación que disponemos del Cliente, precisamente nos reunimos con él, entre otras cosas, para captar los últimos desarrollos y los matices que no se suelen encontrar en el material publicado. Tampoco importa, en este punto, pedir eventualmente unos instantes para terminar de anotar una palabra o un dato, el Cliente ha de entender que ello forma parte de nuestro trabajo.
- e) **Repasar** de inmediato todo lo escrito, precisando el sentido de algunas frases, completando otras con datos que aun se recuerdan, fijando ideas en el momento en que las tenemos frescas en la cabeza, etc... realizar esta misma tarea unas horas mas tarde, reduce exponencialmente su eficacia.
- f) **Comprobar** con el Cliente aquello que no nos haya podido quedar claro tras de este repaso, es cuestión de anotarlo como pregunta a realizar al Cliente, y lo antes posible, contactar con él por tf o mail para pedirle estas aclaraciones (con ello no hacemos sino demostrarle que nuestro interés por su proyecto es real).
- g) **Pensar** en todo lo hablado una vez tengamos todos los datos... del mismo modo que no podemos decir que estamos familiarizados con un lugar con el mero hecho de haberle dado una hojeada al plano, sino cuando lo hemos recorrido en sus múltiples itinerarios, tampoco habremos “entrado” en el negocio del Cliente hasta que no lo hayamos repasado repetidas veces mentalmente desde sus distintos enfoques. Sin olvidar que en esta tarea el Cliente nos lleva mucha ventaja.

Propuesta de servicios

En este anexo se muestra un sencillo ejemplo orientativo de las partes sustanciales de la Propuesta de Servicios. Se darán casos de Prospects que precisen una explicación más detallada de nuestros servicios, es importante averiguar en las conversaciones previas a la redacción de la Propuesta, cual ha de ser el grado de detalle más adecuado para cada caso.

Eventualmente, además de lo que sigue, es posible que haya que tratar también, el enfoque de temas como: Modos de potenciar el uso del WebSite, CRM, Medición de Resultados, Hosting, Mantenimiento, etc.

Bases de Partida

Xxxxxx es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de pavimentos y revestimientos cerámicos, con 35 años de existencia y 250.000 m2 de instalaciones destinadas a sus actividades.

La comercialización de sus productos se realiza a través de unos 500 distribuidores repartidos por todo el mundo, y en la decisión de compra intervienen prescriptores del tipo Arquitectos, Decoradores y Pequeños Contratistas. También realiza ventas a través de Grandes Cuentas principalmente Constructoras de envergadura.

En la actualidad la oferta de Xxxxxx se está posicionando como una equilibrada solución entre un nivel de calidad alto y unos precios contenidos y razonables, añadiendo a todo ello la componente de servicio (disponibilidades de stock, flexibilidad, fiabilidad de suministros, etc.) la cual, cada día supone un factor más importante en este negocio.

Xxxxxx se plantea su presencia en Internet en términos de lograr, en una **primera fase**, una adecuada proyección en los Hipermedia de lo que supone la Compañía y... en una **segunda fase**... en la medida en que se complete la implantación de sus nuevos sistemas de tratamiento de la información, y en la medida de que el concepto de la comunicación a través de la Red se difunda lo más posible entre sus empleados... lograr densificar el contacto con sus Clientes todo lo que aconseje su sector empresarial en lo relativo a temas como... gestión de pedidos, gestión de la fidelización de Clientes, marketing one to one, etc.

En esta Propuesta de Servicios nos vamos a centrar en la Primera Fase, entendida ésta como el proyecto cuyo éxito habrá de posibilitar el inicio vigoroso de la segunda fase.

Objetivos

En base a lo tratado hasta el momento, entendemos que Xxxxxx, con esta inversión, se plantea los siguientes objetivos:

1. Permitir la presentación del producto en sus dos vertientes (sistemática de productos y como integrantes de una determinada gama de ambientes) interconectando

estas dos fórmulas y permitiendo el acceso a las características técnicas de cada uno de los productos desde cualquier punto en donde estos se encuentren.

2. Disponer de un sistema de alimentación de la base de datos que surta de información gráfica y textual a lo anterior, de tales características que le permita un doble objetivo: por un lado, en esta primera fase mantener manualmente al día la información de productos del Site mediante un sistema de introducción de datos sencillo, y por otro lado, en la segunda fase antes mencionada, poder alimentar estas bases de datos de un modo más automatizado con la información procedente de los sistemas que proyecta implantar.

Uno de los efectos positivos que se lograría con lo anterior es poder informar de las nuevas colecciones con mayor cadencia que la que permite la edición de catálogos en papel, justificando de este modo una mayor regularidad en la producción de los mismos.

3. Que el Site de Xxxxxx disponga de una zona destinada a prescriptores con atractivo para los mismos tipo concursos de diseño, noticias de la vertiente artística y técnica del sector, etc
4. Que el Site de Xxxxxx sirva para testear los productos (diseños, formatos, acabados, etc.), mediante una estrategia de preguntas al visitante sobre todo lo que va viendo.
5. Estudiar sistemas de fidelización mediante un tratamiento singularizado de los distribuidores destacados mediante, por ejemplo, su inclusión en el localizador de puntos de venta Xxxxxx.
6. Hacer accesible desde internet una presentación de la Compañía que ponga de manifiesto sus fortalezas:
 - Promesa de valor: "calidad alta con precios razonables junto con un buen servicio".
 - Calidad de producción (visita virtual de la fabrica, homologaciones oficiales... ISO, etc.)
 - Historia e hitos significativos (en que aspectos ha sido pionera... cual ha sido su desarrollo, etc.)
 - Compromiso con el medio ambiente (vertido cero, etc.)
 - Accesibilidad de su equipo humano que quiere estar más cerca de sus Clientes a través del Site.
7. Estudiar eventuales beneficios marcarios marginales en base a contenidos que podrían impactar en otros colectivos vinculados con la empresa, distintos de los Clientes y prescriptores, como, por ejemplo, empleados de la compañía, proveedores, pobladores de la zona geográfica donde se encuentra ubicada la Compañía, etc

Enfoque Propuesto

Seguidamente procedemos a explicarles como vemos que podríamos abordar apasionante trabajo que Uds se proponen llevar a cabo. En base a nuestra experiencia en trabajos similares, les proponemos dividir el trabajo en las siguientes dos etapas:

Proyecto

En la que definiremos, trabajando colaborativamente con Uds, los contenidos, la estética y funcionalidades del Site lo suficiente como para obtener una estimación económica y de plazos fiable.

Ejecución

En la que se desarrollará el Proyecto con arreglo a las definiciones establecidas en la etapa anterior, una vez estemos bien seguros de que lo proyectado responde plenamente a sus necesidades.

Queremos significarles las siguientes ventajas del sistema propuesto:

1. En la etapa de Proyecto, trabajando de un modo interactivo e iterativo, en un tiempo razonablemente breve, ambas partes, podremos intercambiar la necesaria información, y madurar la misma lo suficiente, como para que las definiciones a las que lleguemos, supongan la más adecuada síntesis entre su conocimiento del negocio de Xxxxxx y nuestro conocimiento del Medio (Internet).
2. Analizar las distintas alternativas a nivel preliminar en sus tres dimensiones (alcance, costo y plazo) es el mejor modo para lograr adecuar las expectativas del proyecto con los resultados finales.
3. El costo que supone la redacción del Proyecto, no es una cantidad segregada del conjunto del trabajo, sino que forma parte de él, con la particularidad de que, el hecho de adelantar la tarea de realizar definiciones... que debería hacerse de cualquier modo... nos permite a todos una mayor visión de conjunto del trabajo y a Uds. en particular una información fiable y temprana de costos y plazos muy valiosa, cara a la toma de decisiones.

Seguidamente pasamos a describir con mas detalle cada una de las dos etapas enumeradas:

Secuencia de Actividades

Desde la elaboración del Proyecto hasta la entrega del Site y su puesta en marcha, realizaremos las siguientes actividades:

Elaboración del Proyecto

Comprende lo siguiente:

Reunión de Lanzamiento (Quick-off Meeting)

Realizaremos una reunión con Uds. en la que se validarán los términos de esta Propuesta y se definirán las personas procedimientos y flujo de información a seguir para el desarrollo del Trabajo.

En concreto les presentaremos las personas de e-Marketing y Estrategia, y de Diseño que serán responsables del trabajo conjunto con Uds. para la realización de la etapa de redacción del Proyecto, y el Director de Proyecto que se hará cargo de coordinar los trabajos, tanto en esta etapa como en la de ejecución.

Asimismo prevemos que Uds nos indicarán la persona que se haga cargo del proyecto por parte de Xxxxxx, siendo nuestro interlocutor y recolectando la información pertinente de los distintos departamentos implicados en la empresa.

Estableceremos también en esta reunión el plan de redacción del proyecto definiendo los hitos y reuniones que implicará esta etapa.

Diseño Conceptual del Site

Pues bien, en base a lo anterior, estableceremos más en concreto, los objetivos generales y particulares del Site (Análisis de los puntos anteriores, Targets, Conexión con el marketing mix de la Compañía, Imagen pretendida, funcionalidades, etc.), y consiguiendo, definiremos, a nivel conceptual, todos los contenidos que incluirá el Site, su jerarquía, esquema primario de links con el que interaccionarán unos con otros, aplicativos asociados, y sistemas de actualización de la información.

Esta primera definición se estudiará conjuntamente con Uds hasta obtener su aprobación.

Asimismo, en base al plan establecido en esta actividad, Uds tendrán una idea de la practica totalidad de las aportaciones que Xxxxxx deberá realizar en paralelo con nuestro trabajo (definiciones conceptuales, fotografías, organigramas, textos, etc.).

Estudio cuantitativo y cualitativo del Site

En base a lo establecido en el apartado anterior se definirán textualmente de forma preliminar, la extensión y características de cada uno de los apartados conceptuales del Site (tipo de diseño, número de pantallas, tecnologías interactivas a utilizar (flash, quick time, etc.), necesidades de hospedaje, y una primera aproximación de coste de las posibles soluciones en base a este alcance preliminar establecido para los trabajos.

En base a esta información, discriminaremos conjuntamente la alternativa óptima en consonancia con los objetivos establecidos para el proyecto.

Diseño Formal del Site

Una vez hayamos definido todo lo anterior procederemos a definir los aspectos gráficos y audiovisuales y funcionales a nivel de bocetos, story boards, y diagramas de funcionamiento de los aplicativos que se encontrarán incluidos en el site.

A este nivel estudiaremos elementos como:

- Imagen.
- Diagramas de navegación
- Facilidad de aprendizaje y uso.
- Acuerdo de los itinerarios audiovisuales del Site con sus objetivos de comunicación.
- Ergonomía de pantallas de los aplicativos
- Etc.

Estimación económica

En base a todas las definiciones anteriores realizaremos la estimación económica de los trabajos proyectados. Mediante esta metodología de trabajo, en términos estadísticos estas estimaciones tienen una precisión de +/- un 2%.

En este punto Uds habrán podido evaluar las posibles alternativas con el suficiente grado de detalle como para configurar la solución óptima a sus necesidades.

Estimación de Plazo

Una vez hayamos definido a nivel preliminar los conceptos más relevantes del proyecto, se hayan tomado las decisiones fundamentales, y Uds nos hayan aportado una parte sustancial de toda la documentación necesaria, podremos elaborar un planning ajustado para la realización de los trabajos de la siguiente etapa (Ejecución).

Entrega del Proyecto

Toda la información elaborada en los apartados anteriores será recopilada en un documento que les será entregado para su aprobación, si procede, es decir, como ya les hemos comentado, no comenzaremos la fase de ejecución hasta que estemos bien seguros de que lo proyectado responde a sus necesidades.

Ejecución

Una vez contemos con su autorización iniciaremos los trabajos de ejecución con arreglo al planning establecido en el apartado anterior.

En estos trabajos asumirá la responsabilidad ejecutiva el Director de Proyecto asignado a este trabajo, esta persona habrá tenido, en la fase de elaboración del proyecto, el

grado de participación necesaria como para poder iniciar la ejecución conociendo los aspectos fundamentales del proyecto.

Durante esta etapa las personas de e-Marketing y Estrategia, y de Diseño, asistirán al Director de Proyecto en aspectos y definiciones de concepto y de forma, tratando los mismos con Uds cuando sea necesario.

Director de Proyecto coordinará el trabajo del resto de los profesionales de Chrodes, con arreglo a nuestro esquema funcional que incluimos seguidamente:

Aquí equipo de trabajo indicando funciones

El Director de Proyecto reportará sobre la marcha de los trabajos e incidencias a la persona designada de Xxxxxx con la periodicidad fijada, y se hará cargo del seguimiento de las terminaciones.

Precio y Duración de Nuestros Servicios

Redacción Proyecto

En base a experiencias próximas, estimamos un precio de **X.XXX.XXX Pts (aquí cifra en letras de pesetas)** para la realización de la etapa de Redacción del Proyecto de este trabajo. Este precio incluye la dedicación las personas de e-Marketing y Estrategia, Diseño y Web factory que intervendrán en el trabajo.

Asimismo estimamos en X/X semanas la duración de este trabajo.

Ejecución

Como se desprende de nuestro enfoque, pensamos que tiene poco sentido hablar de una estimación económica de una actividad como la que nos ocupa, que precisa de un trabajo previo colaborativo con el Cliente para identificar las soluciones óptimas a las necesidades que originan la inversión, no obstante lo anterior y con objeto de darles una orientación podríamos indicarles que un proyecto de estas características estaría en torno a los XX/XX millones, incluyéndose en esta cantidad la redacción del proyecto arriba indicada.

Relativo a la duración de la etapa de ejecución, también son válidas las consideraciones anteriores, si bien les podríamos orientar que la ejecución de un proyecto de este tipo podría estar en torno a los X meses.

Pero, insistimos, es durante la elaboración del proyecto cuando Uds y nosotros, trabajando conjuntamente, tendremos ocasión de ajustar óptimamente a sus necesidades los trabajos sobre los que aplicaremos la inversión.

Diagramas de Navegación

El Diagrama de Navegación del WebSite se basa en los árboles de navegación preliminares que se estudian en el Diseño Conceptual, y es un documento fundamental para la definición formal del Trabajo.

En él se consolidan las definiciones procedentes de los distintos Departamentos de la Agencia, y es el lugar común por antonomasia, en donde el equipo puede identificar posibles conflictos y carencias, y resolverlos antes de llegar a la fase de Ejecución.

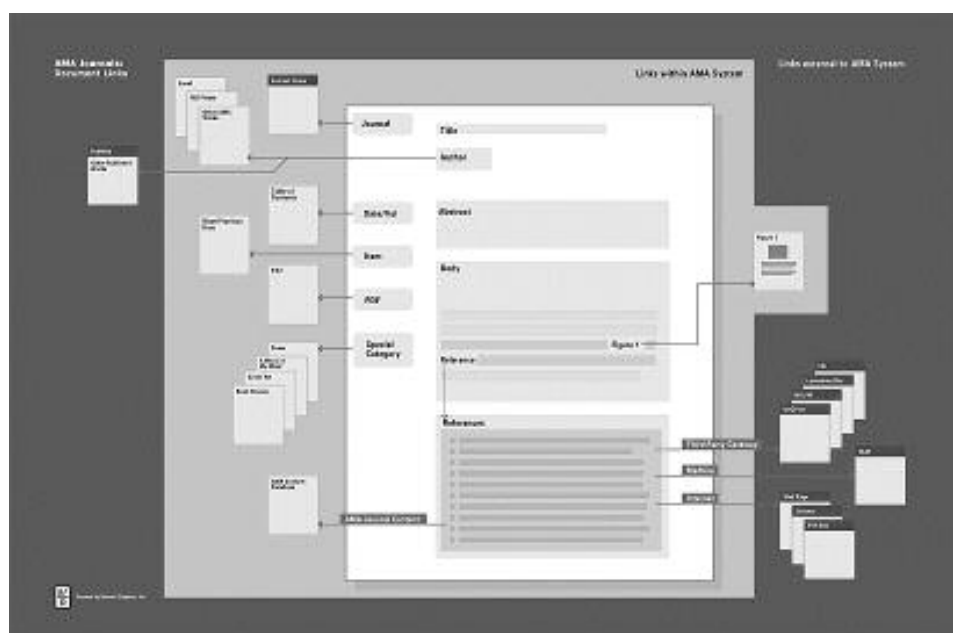
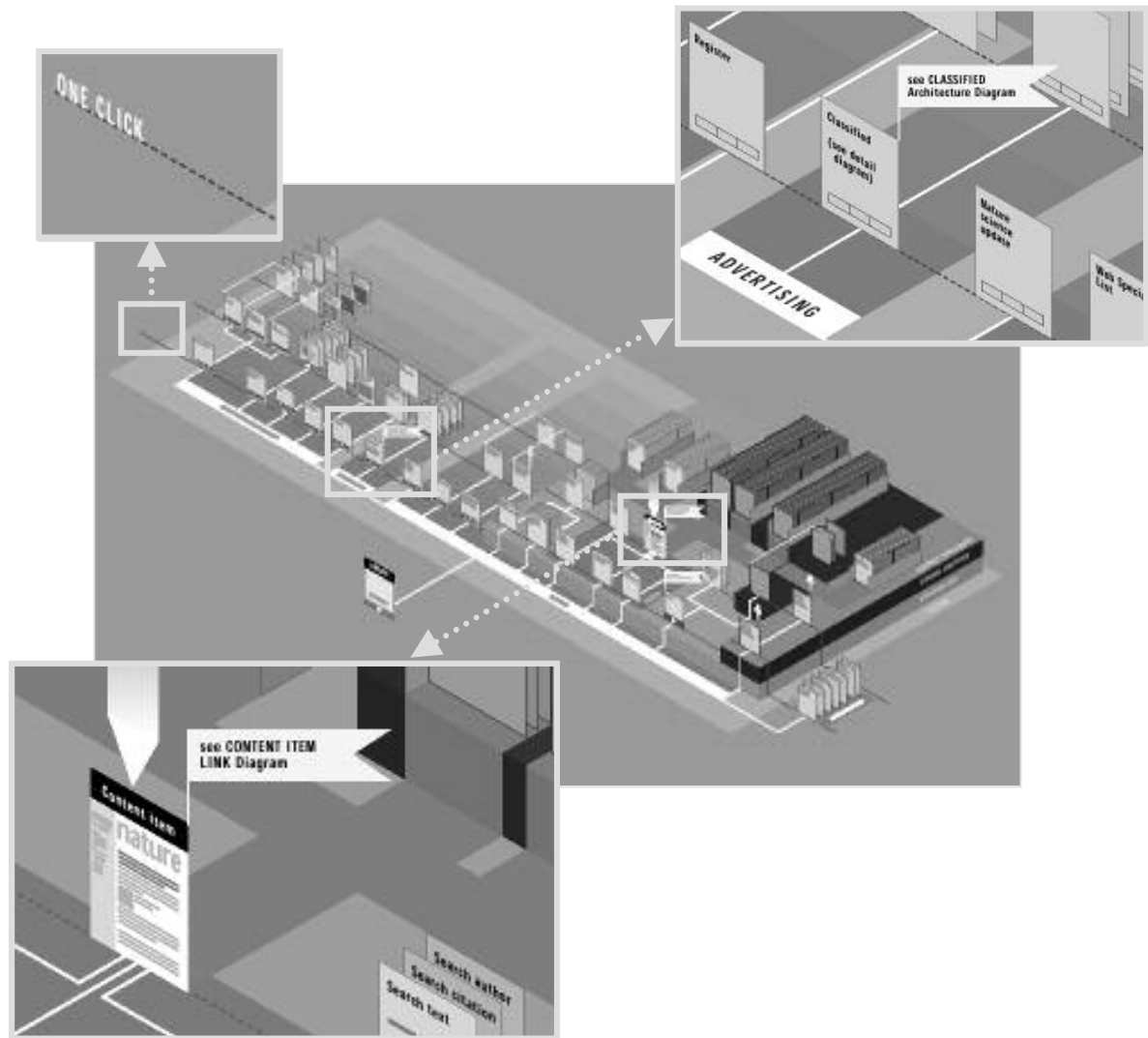
Tiene por objeto condensar en un solo grafismo la visión panorámica más amplia e integradora posible de lo que será y hará el WebSite.

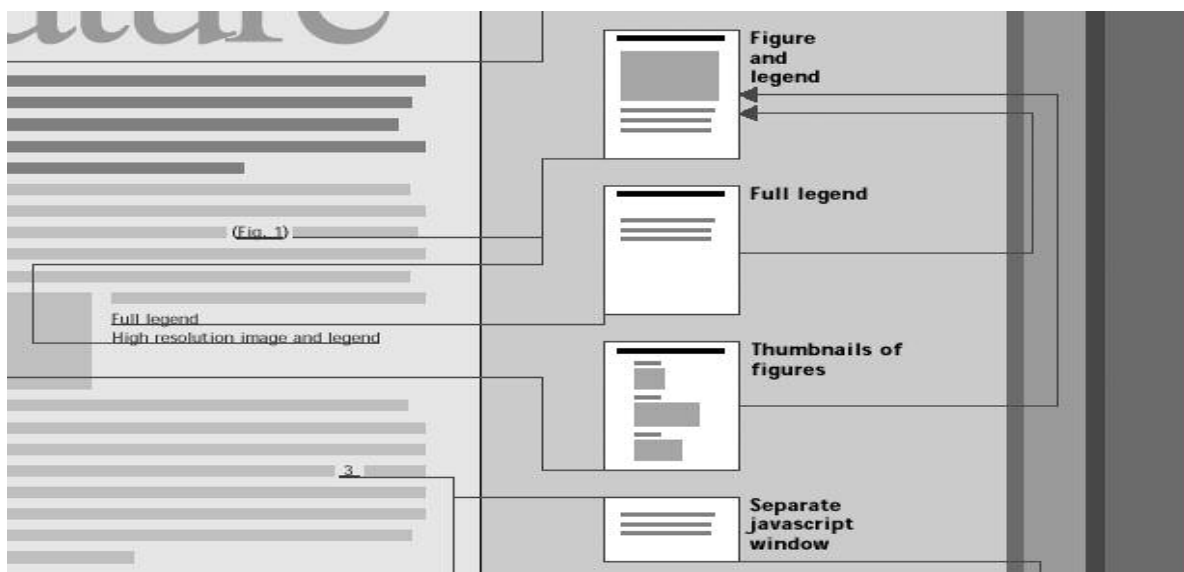
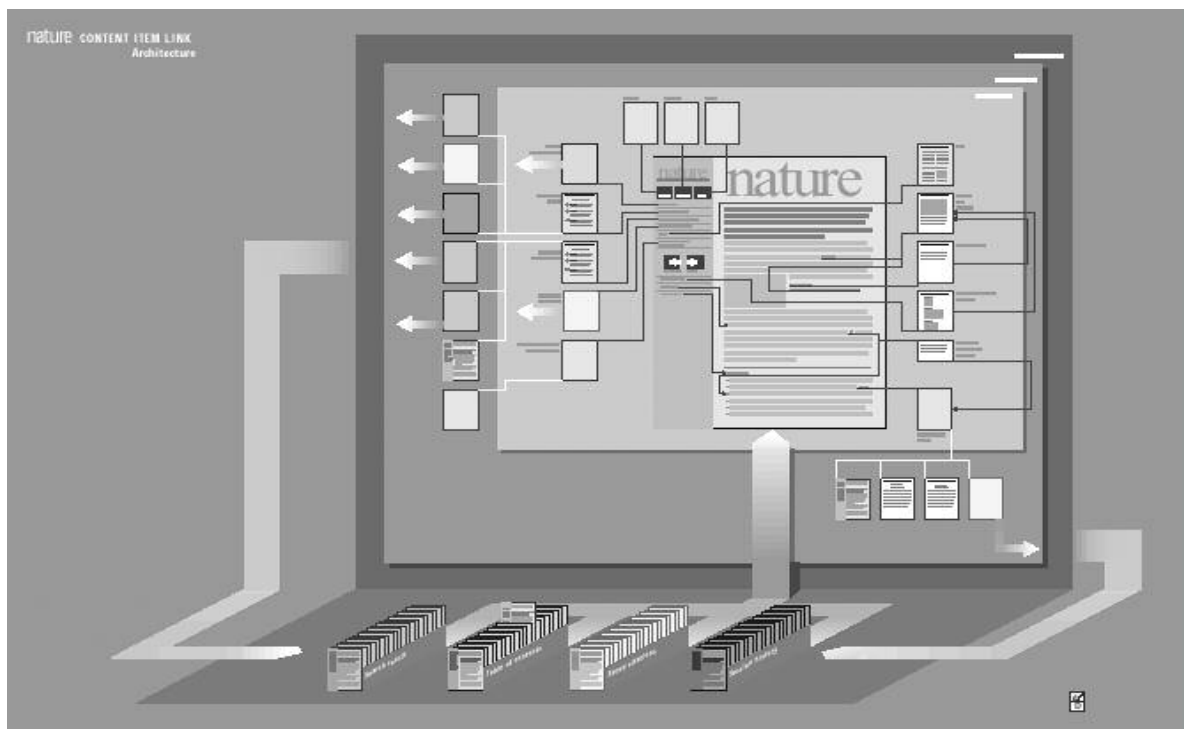
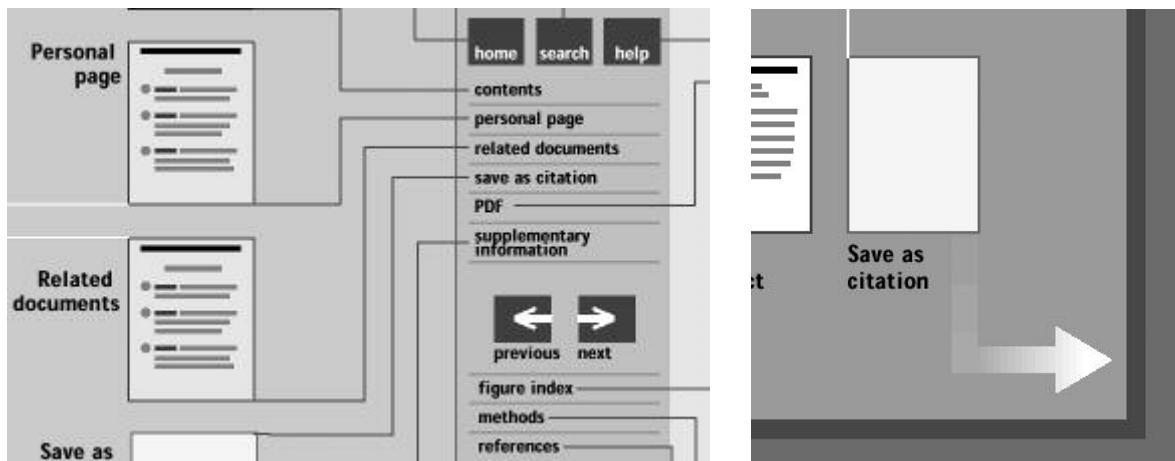
Ha de representar todo lo que está previsto que pase en cada una de las páginas, y permitir, mediante su estudio, analizar todos los itinerarios que implica el diseño del Site.

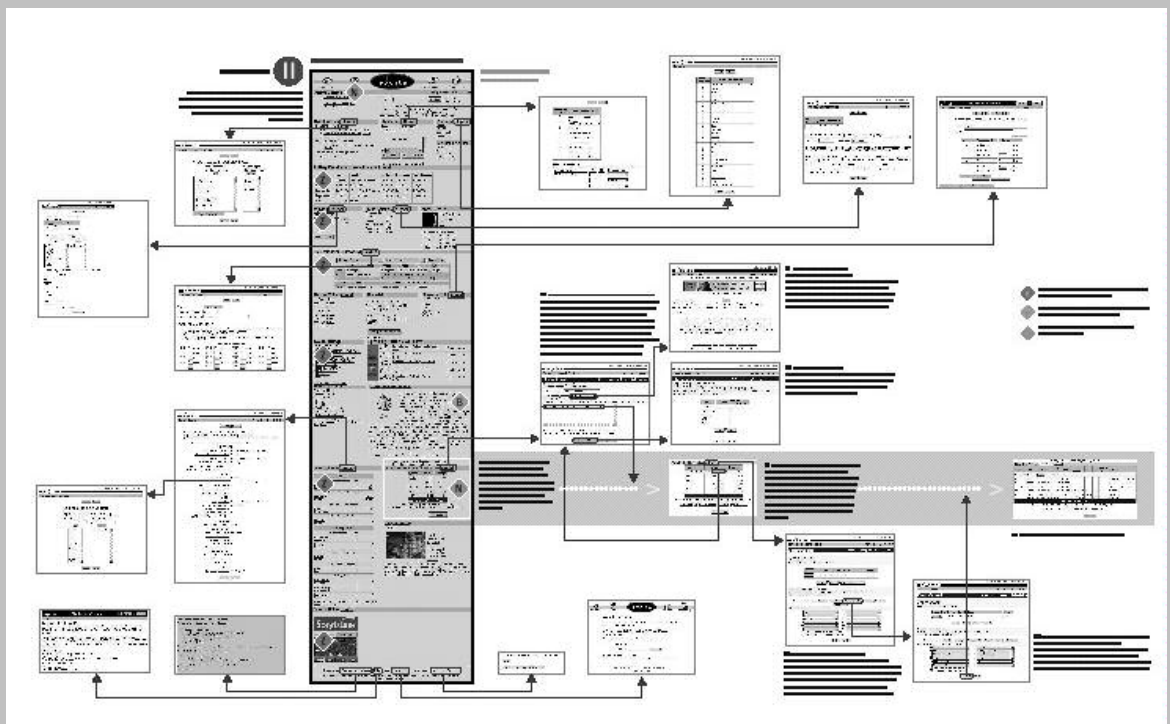
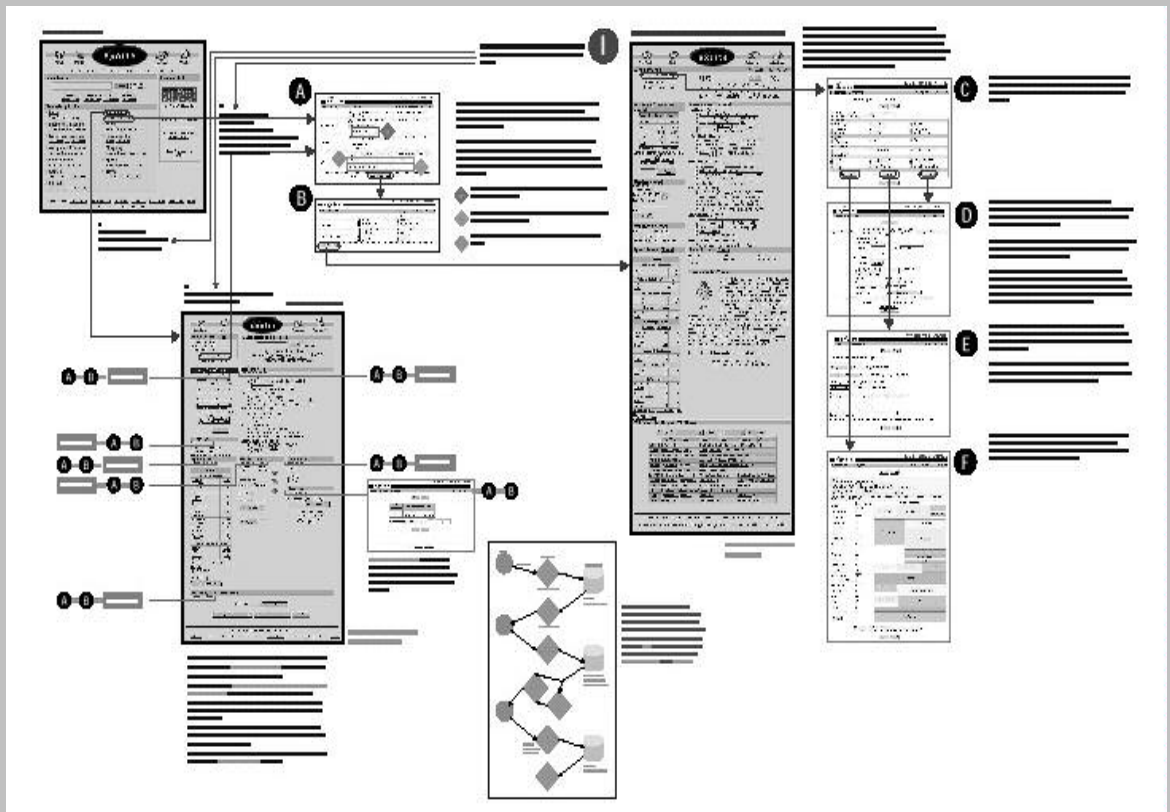
Es un excelente medio, por una parte, para ayudar al Cliente a “entender” el alcance y la calidad del análisis que se aplica a su Proyecto, y por otra parte, para explicarle y contrastar con él, los pormenores de los dispositivos que se han diseñado para que el Site cumpla con los objetivos identificados.

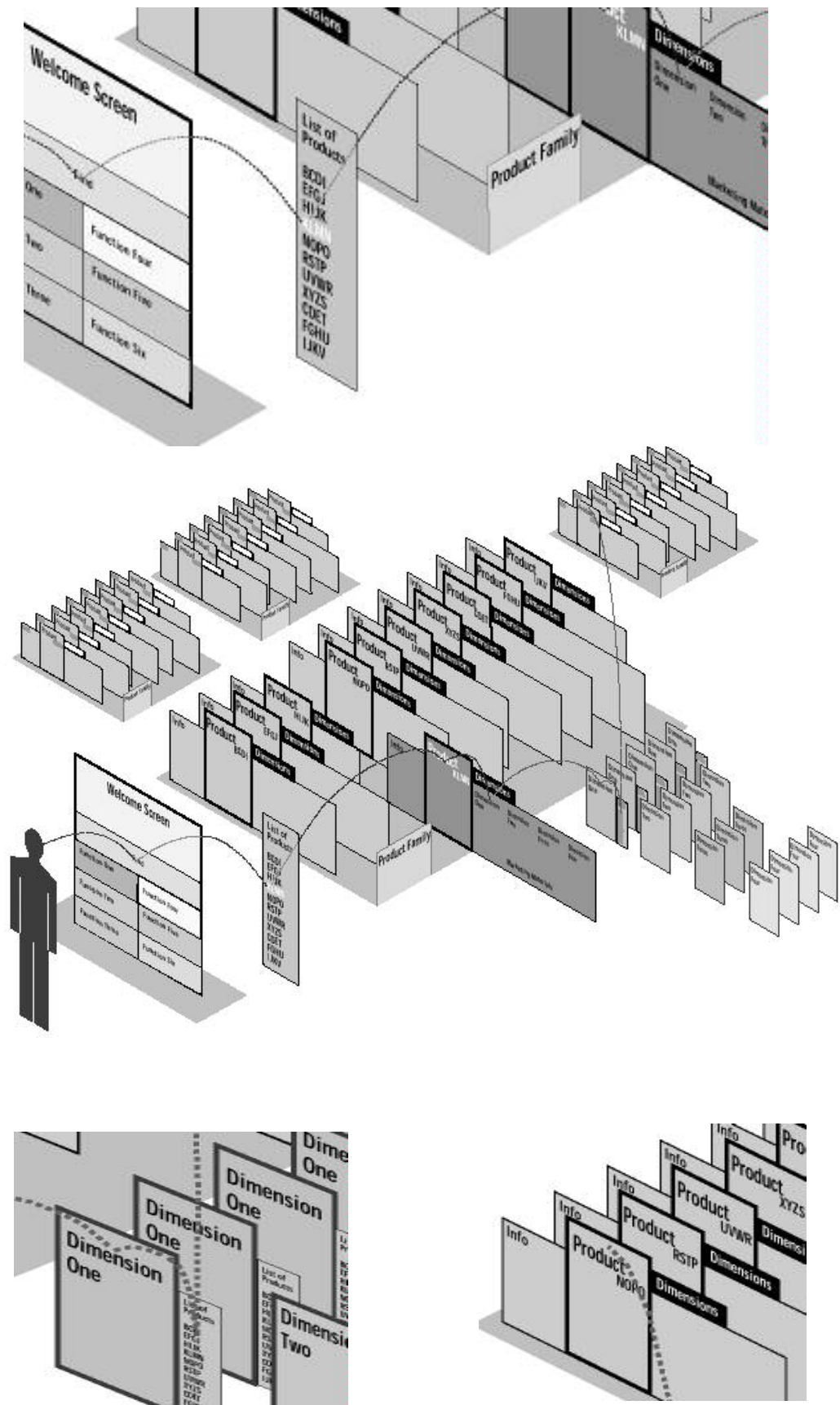
Abordando con esta filosofía la confección del Diagrama de Navegación, se ha de llegar a formas de expresión que mejor se adapten las necesidades y modo de trabajar de Chrodes, seguidamente se incluyen aquí algunos ejemplos que pueden servir de referencia, han sido extraídos del excelente material contenido en la web de Dynamic Diagrams (www.dynamicdiagrams.com)

(a Pág. Siguiente)









Las siete fases de una reunión

Supuesto que el responsable de la reunión, previamente a la misma, ha aportado a los asistentes la documentación necesaria como para que asistan preparados, gestiona su desarrollo con arreglo a lo siguiente:

1	Presentar e introducir el Tema	Informa y sitúa al grupo de trabajo en el tema que va a analizar y sobre el que se piensa tomar decisiones. Explica algún documento elaborado previamente y entregado con el orden del día que sirva de base para la reflexión y discusión.
2	Proponer los objetivos de la reunión	Sugiere los objetivos que el grupo podría conseguir a lo largo de la reunión y fija una duración prevista para la misma. Plantea al grupo estos objetivos intentando que los conozcan y se identifiquen con ellos.
3	Ofrecer un plan de Trabajo	Presenta al grupo una metodología activa e inclusora (que involucre a todos los asistentes) orientada a facilitar el trabajo en equipo. Sugiere una técnica de tratamiento de los temas que facilite la resolución de los mismos de una manera ágil y satisfactoria para todos.
4	Provocar la participación	Controla la dinámica del grupo vigilando a los que intervienen demasiado e impiden que otros participen. Anima y suscita la intervención de los que tienden a inhibirse.
5	Reconducir la discusión y el debate	Respetar los ritmos del grupo y sus intervenciones. Sólo interviene como animador para hacer síntesis, recoger y relanzar ideas y formular propuestas cuando el grupo se inhibe, se cansa y se desvía de los objetivos de la reunión.
6	Situar al grupo en las conclusiones	Presenta al grupo las diversas alternativas que han surgido a lo largo de la discusión. Propone estrategias que conducen al establecimiento de conclusiones.
7	Gestionar las decisiones	Una vez tomadas las decisiones planifica con el grupo su ejecución: - Determinando tareas y actividades - Estableciendo responsables y personas implicadas - Posibilitando recursos - Fijando tiempos de realización - Proponiendo indicadores de eficacia

Gestionando una Producción Multimedia

Este pequeño artículo procede de una persona de Macromedia que lleva 14 años trabajando en este tipo de proyectos. Es pragmático y, a mi modo de ver, logra sintetizar muy bien las cuestiones fundamentales a tener en cuenta al abordar estos trabajos.

Lamentablemente no está traducido, pero me ha parecido mejor incluirlo en inglés, antes que privar a este manual de un material tan valioso.

Note : This advice about managing a multimedia project comes from James Khazar, multimedia producer for Macromedia's instructional media department. James has worked in multimedia for 14 years, starting before it was called multimedia.

Multimedia design and development is a complex, arduous, and harder-than-you-think proposition. Producing multimedia projects with quality, at a reasonable price, and on time calls for thinking things out ahead of time; establishing goals and milestones; and working with teams of brilliantly creative people who work like dogs. It's not that much different than any other kind of project where you build a one-of-a-kind product.

A healthy multimedia production process is tailored to the type and scale of the individual project, but certain concepts apply no matter what you're developing. These concepts are: Always plan ahead, keep the client informed, track the implementation against the plan, and test the results.

This article gives you an idea of how I develop a multimedia project. I hope that these ideas make your project go smoothly.

a) Design phase

Designing your project well from the start is fundamental to success.

Starting out right

Know the audience you intend to talk to and how to reach them. It's easy to design something that can't be built or that won't run on many of the computers available to your audience. Find out what the lowest common denominator playback environment will be and design for it. Don't start designing a piece without this basic information about the target audience.

Developing a storyboard

After you decide what you want to do and for whom, it's time to start designing the project. There are many methods for designing a project, but at some point you need to get the ideas out in the open and recorded for others to review.

It doesn't matter how you do it. You can lock a group of creative types in a room, feed them sugar and caffeine, and not let them out until they're done. You can take a trip to Kauai and sit on the beach by yourself with a note pad and a daiquiri (although I don't know how much you'd get done). Warner Brothers cartoons were all created by writers and animators who sat in a room with a stenographer, having a wonderful time thinking up new schtick for Bugs to do. The only rule was that no one could say anything negative about somebody else's idea. Whichever process you choose is fine, as long as the result resembles a storyboard.

Following is a **sample storyboard** that I used quite successfully on a recent project. Use it as a starting point for your own storyboard standards.

(a Pág. Siguiente)

Instructionals objectives

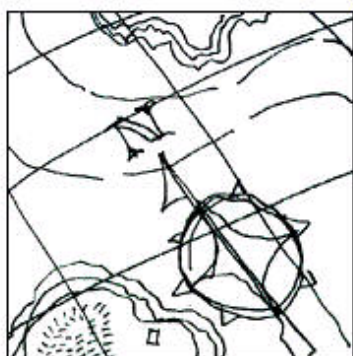
This is a Director movie to be opened by end user inside Director and run. Instructs user on using lingo for navigation using the following commands:

go next go previous go loop go "name" go marker (n)	play "name" play movie "name" play frame n of movie "name" play done	play "name" play movie "name" play frame n of movie "name" play done
---	---	---

User can run the movie and see how it responds, or can go into scripts in the movie to figure out how the code works

01

Navigation



This movie shows many of the ways to use lingo to navigate from scene to scene in a movie. It shows how to use:

- go next, previous, loop, "name" and marker(n)
- play "name", movie, frame n of movie, and play done
- pause, continue and wait for mouse click

This scene uses wait for mouse click.

X CLOSE

Interactivity: A simple mouseclick or keypress continues. The CLOSE button quits the example if the user is running this from help.

Introduction

Artwork: Navigational map turned at angle over parchment background with a compass rose overlaid on top. Nautical feeling, very photoshop layers type look.

Animation: Build on screen. Not much in whole movie. None in this scene, because it uses a "wait for mouseclick or keypress".

Sound: None in entire movie.

Text: This movie shows many of the ways to use lingo to navigate from scene to scene in Director. It shows how to use:

- go next, previous, loop, "name" and marker(n)
- play "name", movie, frame n of movie and play done
- pause, continue and wait for mouse click

02

Navigation: SCENE 1



The map on the left shows how each scene is connected to every other scene. The button above will go to the next scene. In this first scene, you can go to the next scene. It uses a "Pause" command to stay in this scene. The NEXT button above uses a score script with the

X CLOSE

Interactivity: The latest label field reads "Scene 1" when this scene is entered. The text window uses a handler to page up and down through multiple pages that does not disturb the marker based navigation. NEXT button goes to scene 2 with a "go next" command.

Scene 1:

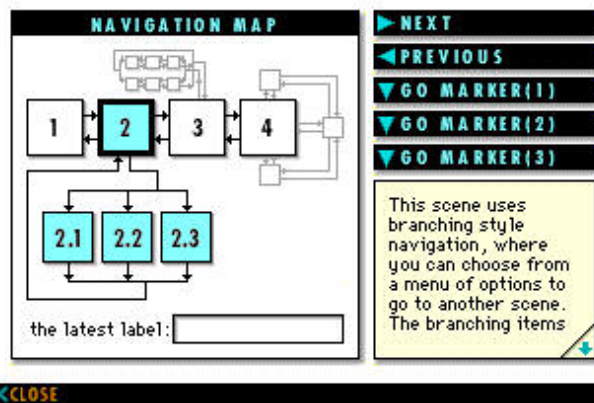
Artwork: Navigation map showing the various connecting navigational paths throughout the example. Current scene "1" is outlined. Typical throughout scenes.

Animation: Build on screen then pause

Text: The map on the left shows how each scene is connected to every other scene. The button above will go to the next scene. In this first scene, you can only go to the next scene. It uses a "pause" command to stay in this scene. The NEXT button above uses a score script with the command "go next". Check the movie's score and scripts to see how the navigation works.

03

Navigation: SCENE 2



Interactivity: The latest label field reads "Scene 2" when this scene is entered.

NEXT button goes to scene 3 with a "go next" command.

PREVIOUS goes to scene 1 with "go previous" command

GO MARKER(1) goes to scene 2.1 with "go marker(1)"

GO MARKER(2) goes to scene 2.2 with "go marker(2)"

GO MARKER(3) goes to scene 2.3 with "go marker(3)"

Scene 2

Artwork: Navigation map with the "2" branches enlarged and highlighted. "2" is outlined.

Animation: loop animation of dancing ants (ala photoshop's active selection rectangle, but thicker) around the 2

Text: This scene uses branching style navigation, where you can choose from a menu of options to go to another scene. The branching items are labeled with unique label names in the score that are used by the GO TO buttons to jump to that part of the movie with the commands [go marker (1)], [go marker (2)] or [go marker (3)].

This scene uses a [go loop] command in the script channel to create the animated line around the 2 on the map.

Note: Use another color to differentiate lingo text within a description.

Client review and approval

The storyboard informs the client what they'll get for their money. Experience and familiarity with a client will teach you the level of detail the storyboard should include.

In a sense, the storyboard is a binding document that clearly delineates the scope of a project so that you and the client understand exactly what you've agreed to. After the client approves the storyboard, you're obligated to give them what the storyboard describes. It's a two-sided deal: The clients know what they are going to get; you know what you can charge if they change their minds.

Storyboards should specify the visual details, text, voiceovers, and animation that the piece will contain. This gives clients a clear idea of what's going to be delivered before they sign off on it. For a more complex piece, consider building a quick prototype for the client to sign off on too.

Job estimating

Creating a storyboard forces you to see areas where extra effort may be required. It's a good idea for the storyboard to include details about the factors that affect estimates. Some typical things to include might be animations or notes on special programming requirements that require extra help from contractors.

With a detailed, well thought-out storyboard in hand, you can more accurately estimate the time and media acquisition needed for any project. You'll know how much art needs

to be generated, you'll time the amount of voice-overs and video, and you'll understand the technical requirements.

However, don't storyboard too much detail. Put in just enough to meet the requirements. The storyboard should have enough detail to get client consensus and provide vendor guidelines.

Before you start implementing the project

Don't underestimate the need for thoroughness in designing and storyboarding before you begin building a multimedia project. My rule of thumb is that about one third of a project's effort should be spent on design. If you spend more time, you probably won't gain any benefit from the extra work. As a result, the extra design time adds to the total time of the project. If you spend less than about one third on design, you greatly increase the possibility of needing basic structural changes after implementation starts. This can also significantly add to the project's total time. Somewhere it's written that changes during the design phase are much cheaper than changes during implementation.

b) Implementation

There are a number of tried and true practices that you should follow when you actually implement the project described in the storyboard.

Find ways to share work within the team

Because only one person can work on one file at a time, team development can be difficult in Director. There are several ways to work around this:

- Use smaller separate files where possible.
- Set up strong standards for layout and animating common elements.
- Use a shared cast to store common elements such as behaviors, backgrounds, mastheads, and buttons among files. Make it a rule that if anyone needs to update the shared cast, everyone working on the project is notified and updates the shared casts they are using accordingly.

Keep the Score neat

Arrange sprites and scenes in the Score so that the Score is easy to read and obvious to others.

In the Score, it helps tremendously to place sprites as consistently as possible throughout a movie. If a button appears in every fourth scene or an object always serves the same kind of function, keep these items in the same channel throughout the movie, and don't put other sprites in that channel when those objects aren't there. This creates entire channels of related sprites. You can select an entire channel and manipulate it, move it, or attach a new behavior to it. Consistently putting the same objects in the same place also helps others quickly understand the movie's structure.

Leaving blank frames between scenes is another big productivity booster. Like the breaks between sections in a text document, this really improves the capability to quickly scan the Score.

Keep casts and behaviors organized

When working with development teams, organize casts and cast members clearly and logically.

Label every cast member with a short, but decipherable, name that describes what the cast does and the cast member's nature. You can use a prefix that describes the cast's general purpose, followed by the specific function. Some example names are Loop - Dancing Ants, Button - Hide Script, and Label - Tile Windows Script. Such naming standards help when you edit the Score, because the sprites show the descriptive cast member name.

Use multiple casts to organize different types of cast members. It's a good idea to use one internal cast for general-purpose cast members such as bitmaps, transitions, and sounds. Dedicate a cast to text cast members. (We keep all text as rich text or fields, which avoids many translation hassles.) Use another cast for behaviors. If a movie contains many user interface elements, set aside a cast for UI elements. It might also be good to establish a shared cast that holds commonly used bitmaps and behaviors. In behaviors, don't forget to comment code effectively.

See *Code Complete, A Practical Handbook of Software Construction* by Steve McConnell for useful suggestions.

Write clear descriptions of behaviors by using an on `getBehaviorDescription` handler in each behavior. This might seem like a lot of work, but someday this project might come back to haunt you. The comments remain long after you've forgotten what you wrote about.

Reviews

Different situations call for different review cycles. Too many reviews can hinder productivity. Reviews shouldn't be an occasion for sweeping changes; extensive changes should be part of the storyboard phase of the project.

We generally have two reviews of the storyboard: a review of the multimedia in its rough phase and a review near the end of the project. Reviewers sign off on their reviews, and we track what was reviewed and signed off by whom and when.

Printouts

At each point of the development cycle that calls for a review, print out a copy of each significant scene in the project. This allows reviewers to make comments that can be tracked in a document.

Printouts are necessary, because it's nearly impossible to sit in front of a monitor with just a piece of paper or a lap top and reconcile comments and the screen they relate to. With a printout, you can go back and cross off changes as you make them.

Quality assurance

Books have been written about QA, but a couple things are an absolute must.

1. Put one person in charge as a central control for every file in the project. The individual's contact with the files may vary, but he or she should at least be responsible for putting files in the right place and confirming that they've been reviewed for content and reliability.
2. Make a check list of tests that each file has to pass. The more obvious tests are whether:
 - The file plays on each minimum specified hardware configuration: Window 95, Windows 3.1. or Macintosh for example.
 - The file can play under a stressed configuration, with multiple applications open.
 - The palettes work on all platforms.
 - The referenced files are in the right place.
 - Every button in every screen has been clicked and verified as working.

c) Conclusions

Fourteen years of designing, building, and producing multimedia has taken its toll and taught its lessons.

Lesson One

Work it out on paper first. If you want to just start by sitting in front of the computer and starting to build your project, that's OK. It can even be a fun way to explore new ideas, but you'll never come in on time or on budget.

Lesson Two

Be fastidious and organized when building the Score, casts, and behaviors. This greatly reduces the amount of time needed for changes and for letting others work on the same project.

Lesson Three

Never assume that you're the only person who will ever deal with something you design or build. At some point, someone somewhere will take your name in vain—along with a few others. That somebody will probably be you six months after you finish a project that you thought you'd never see again.

The Final Lesson

This is all wrapped up in my favorite saying, "when in doubt, leave it out." There's always more to do than there is time for.