

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

**PLAN DE GESTION DEL PROYECTO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA
PLATAFORMA SUCCESS FACTORS EN LA EMPRESA EPI-USE MÉXICO**

MARIANA ESTHER UZCATEGUI SEQUERA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

Distrito Federal, México

Septiembre, 2014

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Carlos Ramírez Montero
PROFESOR TUTOR

Luis Diego Arguello Araya
LECTOR No.1

Peggy Chaves Mora
LECTOR No.2

Mariana E. Uzcategui S.
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A todos aquellos que estuvieron presente y dando su apoyo durante la ejecución de esta maestría:

A Dios.

Por darme fuerzas en todo momento, enseñándome que no hay nada que no podamos alcanzar si se trabaja duro y honestamente.

A mi bello, Adolfo.

Por impulsarme cada día a seguir adelante, llenándome de energía y amor cuando más lo necesitaba.

A mi Mamá.

Por ser siempre un modelo para ser siempre mejor, por cuidarme y encargarse de mi hogar en el último mes de esta travesía.

Al Team UCI.

Mónica, Helena, Jorge y Carlos, por ser mis valiosos aliados en toda la maestría.

A mi líder de proyectos, Elva.

Por darme consejos dentro de la práctica de gestión de proyectos y tener el tiempo y paciencia para explicarme.

A mis compañeros EPI-USE.

Por soportar mis altos y bajos durante la maestría, demostrando siempre su apoyo incondicional para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A EPI-USE México por abrirme las puertas para elaborar este Proyecto Final de Grado, brindando el espacio, la cooperación y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

A la Prof. María Lorena Alpizar, por ser la primera en guiarme en la elaboración del presente proyecto final de grado, sus valiosos comentarios dieron vida a los primeros capítulos de este trabajo.

Al Prof. Carlos Ramírez, por ofrecer su orientación durante los tres meses de elaboración de este trabajo, mostrando siempre disponibilidad e interés en las ideas expuestas.

A la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), por ser los partícipes principales dentro del nuevo proceso de aprendizaje que decidí emprender para alimentar mi formación profesional.

INDICE

HOJA DE APROBACION	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE	iv
INDICE ILUSTRACIONES	v
INDICE CUADROS	vi
INDICE DE ABREVIACIONES	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
1 INTRODUCCION	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Problemática.....	11
1.3 Justificación del problema	11
1.4 Objetivo general	12
1.5 Objetivos específicos	12
2 MARCO TEORICO.....	14
2.1 Marco institucional	14
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	21
3 MARCO METODOLOGICO.....	28
3.1 Fuentes de información.....	28
3.2 Métodos de Investigación	31
3.3 Herramientas	33
3.4 Supuestos y Restricciones	36
3.5 Entregables	37
4 DESARROLLO	39
4.1 Situación actual EPI-USE México	39
4.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	41
4.3 Plan de Gestión de Tiempo	66
4.4 Plan de Gestión de Recursos Humanos	83
4.5 Plan de Gestión de Comunicaciones.....	91
4.6 Plan de Gestión de Riesgos	101
5 CONCLUSIONES	112
6 RECOMENDACIONES	115
7 BIBLIOGRAFIA	117
8 ANEXOS	119
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	119
Anexo 2: EDT del PFG	122
Anexo 3: CRONOGRAMA RESUMEN DE PFG	123
Anexo 4: CRONONOGRAMA DETALLADO DEL PFG	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - EPI-USE en el tiempo	14
Figura 2 - Ubicación geográfica de oficinas de EPI-USE	15
Figura 3 – Estructura Organizativa EPI-USE México	17
Figura 4 - Líneas de Negocio EPI-USE	17
Figura 5 - Módulo SAP HCM	18
Figura 6 - Plataforma BizX de Success Factors	19
Figura 7 - Triple Restricción	22
Figura 8 - Ciclo de vida genérico de un proyecto	23
Figura 9 - Procesos en la administración de proyectos	24
Figura 10 - Interesados del Proyecto	41
Figura 11 - Apoyo de los Interesados.....	43
Figura 12 - EDT: Primer Nivel de Entregables y Etapas BizX	51
Figura 13 - EDT: Entregables del Proyecto	52
Figura 14 – Secuencia de Actividades del Proyecto	74
Figura 15 – Cronograma del Proyecto (Realizado en Microsoft Project).....	81
Figura 16 - Estructura de Desglose de Recursos (RBS)	84
Figura 17 - Gestión de Conflictos	90
Figura 18 – Control de Riesgos del Proyecto	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas.....	30
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas.....	32
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas.....	35
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones	36
Cuadro 5 Entregables.....	38
Cuadro 6 Lista de Involucrados.....	41
Cuadro 7 Interesado vs Interés	42
Cuadro 8 Análisis de Involucrados	43
Cuadro 9 Priorización de Requisitos del Proyecto	44
Cuadro 10 Enunciado del Alcance del Proyecto	46
Cuadro 11 Diccionario de la EDT - PTO.....	53
Cuadro 12 Diccionario de la EDT - Workbook.....	54
Cuadro 13 Diccionario de la EDT – Layouts de Migración de Datos.....	55
Cuadro 14 Diccionario de la EDT – Script de Pruebas.....	56
Cuadro 15 Diccionario de la EDT – Material de Capacitación.....	57
Cuadro 16 Diccionario de la EDT – Plan de Cutover	58
Cuadro 17 Diccionario de la EDT – Carta de Cierre.....	59
Cuadro 18 Matriz de Trazabilidad de Requerimientos	60
Cuadro 20 Formato de Solicitud de Cambios de Alcance	64
Cuadro 21 Listado de Actividades del Proyecto	66
Cuadro 22 Estimación de Recursos del Proyecto	75
Cuadro 23 Estimación de Duración de Actividades del Proyecto.....	76
Cuadro 24 Plantilla de Control de Cronograma.....	82
Cuadro 25 Matriz de Competencias, Responsabilidad y Autoridad.....	85
Cuadro 26 Calendario de Recursos	87
Cuadro 27 Plantilla de Registro de Incidencias	89
Cuadro 28 Expectativas y Necesidades de Comunicación en el Proyecto.....	92
Cuadro 29 Documentos de Comunicación.....	94
Cuadro 30 Matriz de Comunicaciones del Proyecto.....	95
Cuadro 31 Plantilla de Seguimiento y Control de Comunicaciones.....	98
Cuadro 32 Categorías de Problemas	99
Cuadro 33 Categorías de Impacto	99
Cuadro 34 Matriz de Escalamiento (Responsables)	100
Cuadro 35 Escalas de Evaluación Riesgos.....	102
Cuadro 36 Matriz de Impactos de Riesgos.....	103
Cuadro 37 Matriz de Riesgo.....	103
Cuadro 38 Categorización de las Estrategias	104
Cuadro 39 Lista de Riesgos Identificados	105
Cuadro 40 Matriz Pxl del Proyecto	107
Cuadro 41 Plan de Respuesta a los Riesgos	108
Cuadro 42 Plantilla de Seguimiento / Control de Riesgos	110

ÍNDICE DE ABREVIACIONES

SAP	- Sistemas, Aplicaciones y Productos.
HCM	- Human Capital Resource
ERP	- Enterprise Resource Planning
SFSF	- Success Factors
PFG	- Proyecto Final de Grado
PMI	- Project Management Institute
EC	- Employee Central
GM	- Goal Management
PM	- Performance Management
LMS	- Learning Manager Solución
CDP	- Career Development Planning
EP	- Employee Profile
ESS	- Employee Self Service
MSS	- Manager Self Service
LSO	- Learning Solution
EDT	- Estructura de Desglose de Trabajo
SOW	- Statement of Work / Enunciado de Trabajo del Proyecto
PTO	- Project Team Orientation
BizX	- Business Execution
TBD	- To Be Determine
PMBOK	- Project Management Body of Knowledge

RESUMEN EJECUTIVO

EPI-USE es una empresa que ofrece servicios de consultoría especializados en SAP HCM, cuenta con una experiencia en el mercado de más de 25 años, los cuales han sido guiados por su enfoque único de satisfacción del cliente, buscando resolver los retos empresariales más complejos a tiempo y dentro del presupuesto esperado.

Debido a las demandas del mercado en México y Centro América surge en el año 2006 la localización de EPI-USE México, con una planilla a la fecha de más de 50 colaboradores, entre personal administrativo y de consultoría, todos enfocados en productos de SAP.

En la búsqueda de un mayor crecimiento por parte de la Compañía se inició una nueva línea de negocio en el año 2012, de servicios de consultoría para gestión de capital humano en la nube, llamado Success Factors, la cual ameritó la formación de un pequeño grupo consultores y la búsqueda de nuevos clientes que se identificaran con esta solución.

La carencia de referencias y experiencia en Success Factors hizo complicado el surgimiento de la nueva línea de negocios, lo que dio origen a la necesidad de implementar dentro de las oficinas de EPI-USE México esta solución de capital humano en la nube que sirviera de estandarte ante los clientes y que fuese una fuente de capacitación masiva de consultores en el área.

Este proyecto final de grado (PFG), tuvo como objetivo principal, elaborar una propuesta de Plan de Proyecto para el diseño e Implementación de la Plataforma Success Factors en la oficina corporativa de EPI-USE México, para contar con un entorno de demostración a clientes y entrenamiento de consultores.

Para alcanzar este objetivo se realizó un levantamiento de información de la situación actual de la compañía que constituyó la base para definir los procesos y actividades contenidos en el Plan de Gestión de Alcance. Permitiendo la definición de las actividades, fechas y secuencia de trabajo dentro del Plan de Gestión de Tiempo. Posteriormente, se estructuró el equipo del proyecto con sus funciones y actividades dentro de un Plan de Gestión del Recurso Humano, evaluando las estrategias de comunicación interna y externa y el plan de mitigación de riesgos que se podrían suscitar, todo dentro de un Plan de Gestión de las Comunicaciones y un Plan de Gestión de Riesgos respectivamente.

La metodología de investigación aplicada para desarrollar este PFG abarcó 3 métodos: analítico-sintético, inductivo-deductivo y observación, cada uno de ellos dando un aporte a la consecución de los objetivos del proyecto. La fuente primaria de información utilizada fue por medio de entrevistas realizadas a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Dirección de la Compañía, con soporte del equipo de consultoría experto en Success Factors. Se utilizó además la documentación

ofrecida por el *Project Management Institute*, PMI, en dirección de proyectos como fuente secundaria de información así como también referencias de fuentes electrónicas relacionadas al proyecto, siendo éstas las principales herramientas para generar los entregables esperados del proyecto: Informe de la Situación Actual, Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión de Tiempo, Plan de Administración de Recursos Humanos, Plan de Gestión de Comunicaciones y Plan de Gestión de Riesgos.

Como resultado de este trabajo se obtuvo la delimitación del alcance de la implementación de la plataforma Success Factors a los siguientes módulos: Central de empleados (EC), Administración de Objetivos (GM), Administración de Desempeño (PM), Gestión de Aprendizaje (LMS) y Gestión de Sucesión, Capacitación y Desarrollo (CDP) de acuerdo a los requerimientos expuestos por los interesados del proyecto. Se contó para tal fin con un cronograma de proyecto definido en 125 días, en el cual se incluyen todas las actividades contempladas dentro de la EDT del proyecto. La asignación de recursos dentro del equipo de proyecto estuvo compartida con otras actividades, por lo tanto, fue necesario definir claramente las responsabilidades, competencias, horario y criterios de liberación y reconocimiento por su trabajo. Además, de un claro plan de comunicación donde se indicó ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Qué? y ¿Cómo? estaba constituido el flujo de comunicación entre todos los interesados. Se contó por último con un total de 14 riesgos identificados, colocando al proyecto en un riesgo medio, que fue aminorado gracias a las estrategias de mitigación / transferencia de riesgos del proyecto.

Se recomienda que EPI-USE México evalúe la factibilidad de incluir las restantes áreas del conocimiento que no fueron contempladas dentro del alcance del PFG, así como el uso de licenciamiento en herramientas de gestión de cronograma como MS Project. Además, mantener la supervisión continua de la documentación generada por el proyecto y sesiones semanales de seguimiento y control para todo el equipo de trabajo remoto y presencial que participa en el proyecto velando de este modo por el correcto desenvolvimiento del proyecto. Por último, se invita a documentar todas las lecciones que se obtuvieron durante el proyecto, que serán la fuente de referencia en futuras implementaciones

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

EPI-USE es una organización global especializada exclusivamente en soluciones basadas en la Gestión del Capital Humano (HCM) del software *SAP*, su competencia principal es: diseñar, desarrollar e implementar soluciones tecnológicas que proporcionen a las organizaciones conocimiento específico, herramientas y experiencia para asegurar el éxito.

Sus inicios datan desde hace más de 25 años cuando en Sudáfrica surgió una oportunidad de trabajar de la mano con *SAP Company* para crear la localización de la nómina de ese país. Desde entonces se ha fortalecido el negocio y han ampliado sus servicios y localizaciones a nivel mundial. Contando a la fecha con más de 15 oficinas alrededor del mundo con aproximadamente 1,000 consultores de alto nivel.

EPI-USE México fue fundada en el año 2006 para cubrir el demandante mercado de México y Centro América, su sede cuenta con más de 50 colaboradores, los cuales poseen destrezas en *SAP HCM*, servicios *Netweaver* y *Success Factors*. Este último es la más reciente línea de negocio en la cual EPI-USE a nivel global ha decidido incursionar.

Es por esta razón que desde principios del año 2012, EPI-USE formalizó su relación con *Success Factors* para convertirse en socio global de servicios. El resultado es una solución basada en la nube, lo mejor en su clase para los clientes, junto con las mejores prácticas y procesos de negocio integrados en la empresa con una experiencia de clase mundial

1.2 Problemática

Desde el momento en que la Compañía tomó la decisión de ofrecer los servicios de consultoría en Success Factors, en el año 2012, surgieron 2 grandes retos para EPI-USE. El primero es que no se contaba con ningún conocimiento o experiencia en el tema, por tal motivo, se hizo necesaria la inversión inicial en capacitación de un pequeño grupo de consultores que tomaran la batuta y le dieran impulso a esta nueva estrategia del negocio. El siguiente reto y no por ello menos importante, era la inexistencia de clientes que desearan en primera instancia invertir en esta nueva propuesta de SAP en la nube. Por este motivo se agendaron una amplia gama de citas con clientes SAP y NON-SAP para ofrecer el producto.

De estas sesiones de trabajo surgió una constante inquietud entre los clientes, no se contaban con referencias o clientes previos que sirvieran de enganche ante ellos, entonces: ¿Cómo tener referencias si nadie quiere ser el primero?

Es así como surgió la propuesta de implementar dentro de las propias oficinas de EPI-USE México la plataforma de Success Factors, con miras a facilitar la ejecución de demostraciones ante los clientes así como de disponer de una herramienta propia que ayude a continuar el crecimiento y capacitación del resto de los consultores en el área.

1.3 Justificación del problema

Desde el año 2012 cuando se oficializa la asociación como proveedor de servicios de Success Factors hasta la fecha, se han dado los primeros pasos en captación de clientes dentro de esta nueva plataforma, los cuales han requerido no sólo de experiencia del equipo de consultoría en el área sino también de un entorno donde

se puedan realizar pre-configuraciones y demostraciones de las bondades del sistema.

1.4 Objetivo general

Elaborar el Plan de Gestión del proyecto para el diseño e implementación de la plataforma Success Factors en la oficina corporativa de EPI-USE México, para contar con un entorno de demostración a clientes y entrenamiento de consultores.

1.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.
- Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma.
- Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse.
- Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto.
- Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente.

- Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

EPI-USE es una organización global especializada 100% en SAP ERP HCM y servicios y productos Success Factors (*On-Premise*, Híbridas y *Cloud*). Cuenta con más de 30 años de experiencia y presencia en 15 países en los diferentes continentes África, Asia, América, Europa y Australia, sumando más de 1,000 consultores globales (EPI-USE, s.f.)

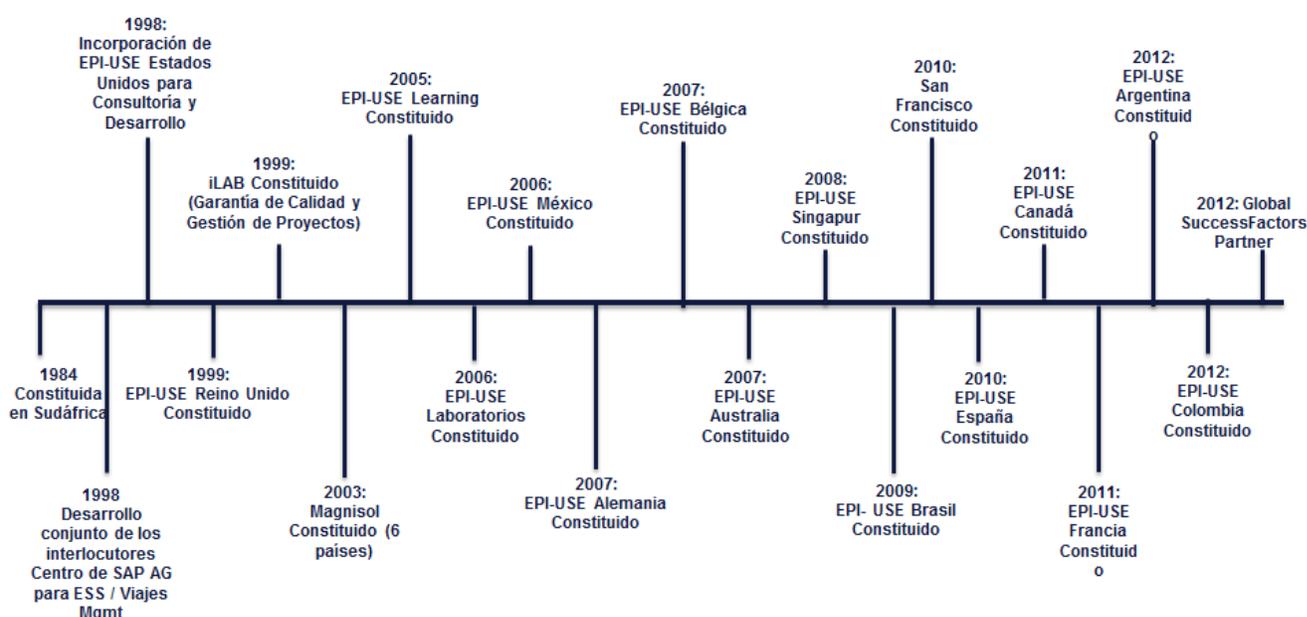


Figura 1 - EPI-USE en el tiempo
Fuente: (EPI-USE, s.f.)Elaboración Propia

Sus raíces nacen en Sudáfrica en el año de 1984 cuando se constituyen como empresa, es allí que su nombre son siglas en Afrikáans (EPI – Eenheid vir Programmatuur Ingenieurswese) e Inglés (USE – Unit for Software Engineering) que significan ambas *Unidad de Ingeniería de Software*, pero no es sino hasta el año de 1994 cuando comenzaron a trabajar en el desarrollo de la versión

localizada de SAP para dicho país, desde entonces la gestión transaccional de recursos humanos ha sido su principal fortaleza y su diferenciador clave entre los competidores del mercado, con el transcurso del tiempo han ampliado la cartera de servicios que ofrecen así como las localidades donde tienen presencia, tal y como se muestra en la siguiente figura (EPI-USE, s.f.).

- EPI-USE Global:**
1. Norte América (Atlanta, Sacramento)
 2. México (Ciudad de México)
 3. Brasil (São Paulo)
 4. Reino Unido (Londres)
 5. Sudáfrica (Pretoria, Johannesburgo, Cape Town).
 6. Australia (Sidney)
 7. Singapur
 8. Bélgica (Bruselas, Toulouse)
 9. Alemania (Walldorf, Hamburgo)
 10. España (Madrid).
 11. Francia
 12. Canadá (Toronto)
 13. Malaysia (Kuala Lumpur)
 14. Colombia (Bogotá)
 15. Argentina (Buenos Aires)

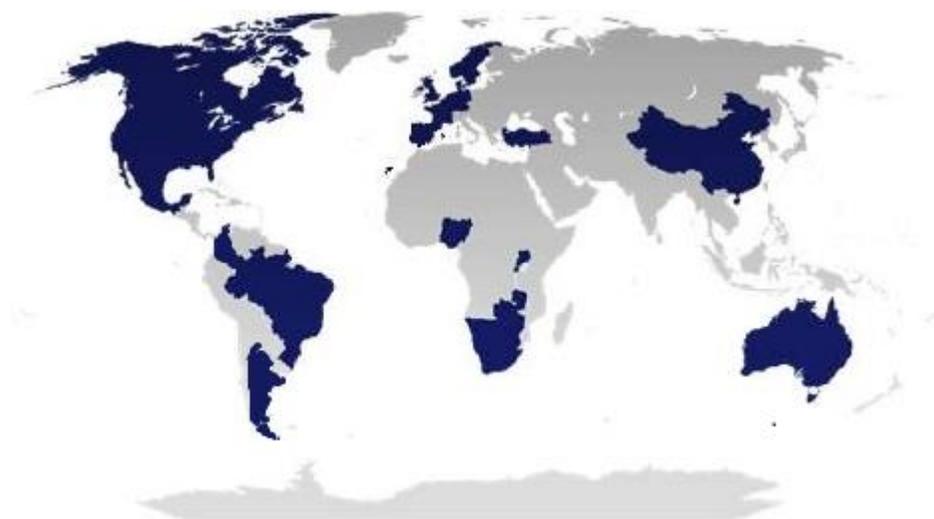


Figura 2 - Ubicación geográfica de oficinas de EPI-USE
Fuente: (Martínez, 2010)

El compromiso de EPI-USE se centra en lograr un equilibrio entre personas, procesos y tecnología como elementos para lograr un verdadero éxito. Los proyectos de implementación que llevan a cabo se basan en la comprensión del negocio y técnicas del cliente involucrando consultores de alto nivel que lleven a cabo no sólo las tareas de configuración sino también de asesoramiento experto sobre cómo llevar el mundo de los negocios y de tecnología de la información en conjunto.

2.1.2 Misión, visión y valores

Misión: Resolver a nuestros clientes sus problemas de negocio, relacionados con el módulo de HCM-SAP a través de la entrega de servicios y soluciones consistentes de desarrollos fincados en la más alta calidad a precio competitivo, proveyéndoles productos útiles de software.

Visión: Ser reconocidos como el proveedor líder mundial de servicios *Netweaver*, *Bussiness intelligence* y Desarrollo de *Software* y aplicaciones móviles complementarias de SAP.

Valores:

- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Humildad.
- ✓ Obsesión por la calidad.
- ✓ Compromiso para obtener la mejor calidad a precio competitivo.

2.1.3 Estructura organizativa

EP-USE México está conformado por una plantilla aproximada de 50 colaboradores, la cual parte del Director País, que dirige México y Centro América, siendo esta posición la que reporta al Director Global de EPI-USE en Sudáfrica.

Se cuenta con un equipo administrativo que lleva las tareas de recursos humanos, contabilidad y de oficina, así como también con un especialista de desarrollo de negocio que se encarga de la captación de nuevos clientes y las relaciones comerciales en la empresa. El resto del equipo se representa por los consultores tanto técnicos como funcionales en herramientas de SAP HCM. A continuación se ilustra la estructura de EPI-USE México en la Figura 3:

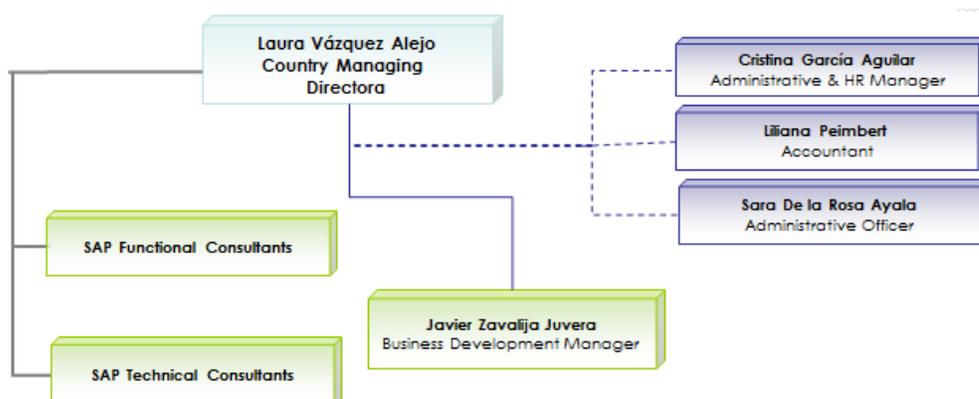


Figura 3 – Estructura Organizativa EPI-USE México
Fuente: Elaboración Propia

2.1.4 Productos que ofrece

EPI-USE actualmente cubre 5 grandes líneas de negocio, tal y como se refleja en la figura 4.



Figura 4 - Líneas de Negocio EPI-USE
Fuente: (EPI-USE, s.f.). Elaboración Propia

1. Servicios de Consultoría:

- Human Capital Management (SAP HCM):

EPI-USE se especializa en la implementación SAP Human Capital Management y soluciones basadas en tecnología de SAP, cuenta con experiencia certificada en: Administración de Talento (TM), Administración de

Personal (PA), Gestión de la Organización (OM), Gestión de Tiempo (PT), Nómina (PY), Enterprise Portal (ESS, MSS , E -HR , y LSO) , procesamiento de formularios interactivos , NetWeaver , Business Intelligence y xApps (aplicaciones compuestas) y análisis y planeación de empleados.

La figura 5 ilustra cada uno de los componentes de especialización dentro del área de consultoría SAP HCM:

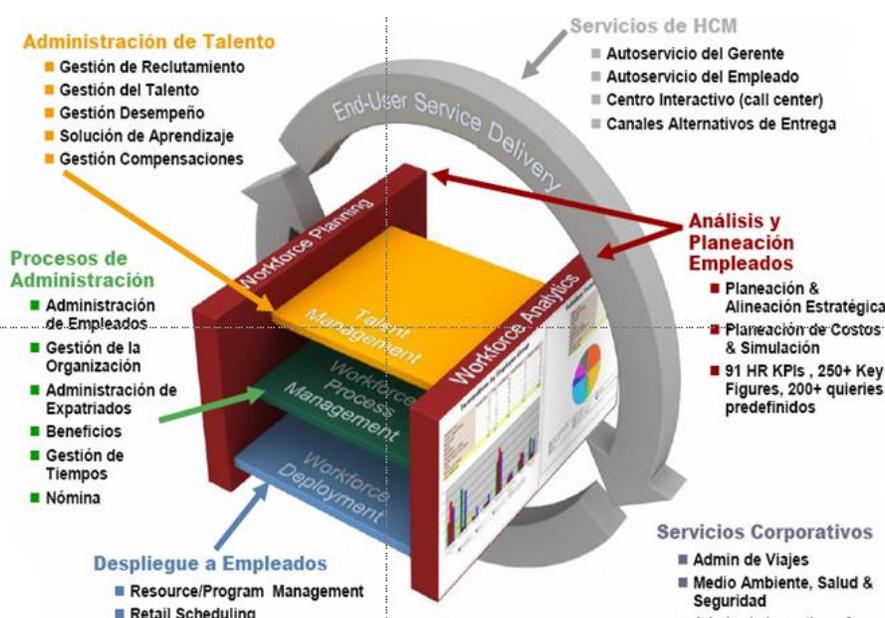


Figura 5 - Módulo SAP HCM
Recuperado de: (OREKA.I.T., s.f.)

- Success Factors (SFSF):

Success Factors es la suite en la nube de SAP (Cloud Solution) para soluciones de gestión de capital humano que cubre no sólo el núcleo de recursos humanos sino también gestión del talento, gestión de compensaciones, reportes analíticos, sucesiones, aprendizaje, reclutamiento y una red social colaborativa denominada JAM. Su compra por SAP fue concretada a finales del año 2011. Es por ello que a principios del año 2012

EPI-USE formalizó su relación con Success Factors para convertirse en socio global de servicios. Contando a la fecha con más de 40 consultores globales certificados. Iniciando así un nuevo camino en la consolidación de esta línea de negocio.

La figura 6 ilustra cada uno de los componentes de especialización dentro del área de consultoría Success Factors:



Figura 6 - Plataforma BizX de Success Factors
 Recuperado de: (Integra SAP, 2013)

2. Centros dedicados de soporte de aplicaciones (SAP AMS).

Es una unidad especial de negocios que se encarga de velar por la integridad de sus clientes, brindando apoyo, asesoramiento, formación y la orientación en todos los módulos de SAP HCM como lo son nómina, gestión de tiempo, gestión de talento, gestión de personal y organización. Así como servicios de SAP Netweaver que incluye: Portales, ESS, MSS, procesos de integración, BASIS.

3. Analíticos y reporte en HCM (BI/BOBJ).

- Desarrollo de tecnologías para Employee Self Services (ESS) y Manager Self Services (MSS).
- Data Sync Manager (DSM): Es un producto de EPI-USE LABS, fue introducido en el año 2005 como una solución para la copia precisa y coherente de los datos productivos y no productivos en todos los sistemas SAP. Permite seleccionar datos maestros del empleado, datos transaccionales o resultados del cálculo de nómina.
- Query Manager (QM): Es una solución especializada en SAP HCM, desarrollada por EPI-USE LABS, que ayuda a crear informes de manera rápida, eficiente y sencilla obteniendo datos precisos y actualizados del cálculo de nómina sin necesidad de recursos técnicos (ABAP).
- Variance Monitor (VM): Es una solución que ofrece comparaciones sencillas de datos en SAP HCM de cálculo de nómina, gestión del tiempo, maestro de personal y de contabilizaciones de finanzas (FI), destacando las discrepancias entre periodos y facilitando los procesos de auditoría.
- Advanced Time Process Manager (ATPM): El Administrador de tiempo de proceso avanzado (ATPM) crea un entorno de monitorización de escenarios complejos en el Modulo de Gestión de Tiempos SAP.
- Nóminas Localizadas: EPI-USE LABS ofrece una alternativa para la localización de ciertas nóminas, 31 nóminas actualmente, que no han sido consideradas por SAP dentro de su estándar, contando con todos los lineamientos establecidos en la legislación de cada país, así como una

amplia integración con todos los módulos de SAP HCM tales como Gestión de la Organización y Gestión de Tiempos, así como con otras soluciones SAP ERP como Finanzas y Controlling. La solución también funciona con otras herramientas tales como Data Synch Manager, Query Manager y Variance Monitor que son productos EPI-USE.

4. SAP Finanzas:

La oferta de servicios que ofrece EPI-USE incluye SAP Finanzas (FI), para entidades tanto del sector público como privado. Maneja no sólo el núcleo del módulo como lo es: Contabilidad General, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y Hacienda, sino también se especializa en aplicaciones del sector público como lo son gestión de fondos y gestión de subvenciones.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

La Guía del PMBOK define un proyecto como: *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”* (Project Management Institute, 2013, pág. 3). Esta definición es la base sobre la cual se llevará a cabo el proyecto planteado, sustentándose además sobre la siguiente definición de Gido & Clements *“...Tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado. El objetivo de un proyecto por lo general se define en términos de alcance, programa y costo”* (Gido & Clements, 2007, pág. 4).

A partir de lo expuesto anteriormente se hace necesario mencionar las restricciones claves que forman el llamado Triángulo de la Administración de Proyectos o Triple Restricción.



Figura 7 - Triple Restricción
Recuperado de: (Mirella, 2011)

El triángulo ilustrado en la figura 7 busca explicar que cualquier vértice (alcance, costo, tiempo) que se modifique tendrá un impacto sobre los demás afectando indirectamente la calidad del proyecto. Tal es el caso, por ejemplo, si se da flexibilidad en el alcance definido inicialmente se podría afectar en los tiempos del proyecto causando una prolongación innecesaria.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración o dirección de proyectos es definida por el PMBOK de la siguiente manera: “... es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, 2013, pág. 5). Se recomienda partir de las siguientes preguntas al momento de fijar esta responsabilidad:

- ✓ ¿Cuál será el trabajo a desempeñar? → Alcance del Trabajo
- ✓ ¿Quién hará el trabajo? → Involucrados y Equipo de Trabajo
- ✓ ¿Quién será el responsable? → Roles y niveles de responsabilidad de cada involucrado.
- ✓ ¿Quién tomará las decisiones? → Persona con poder para tomar decisiones en temas particulares o sobre todo el proyecto.

Es probable y esperable que al momento de contestar estas preguntas surja un rol protagónico denominado Director de Proyecto, el cual es el responsable directo de

hacer cumplir los objetivos del proyecto, siendo el centro de las interacciones entre los interesados y el proyecto mismo.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado (Project Management Institute, 2013, pág. 38).

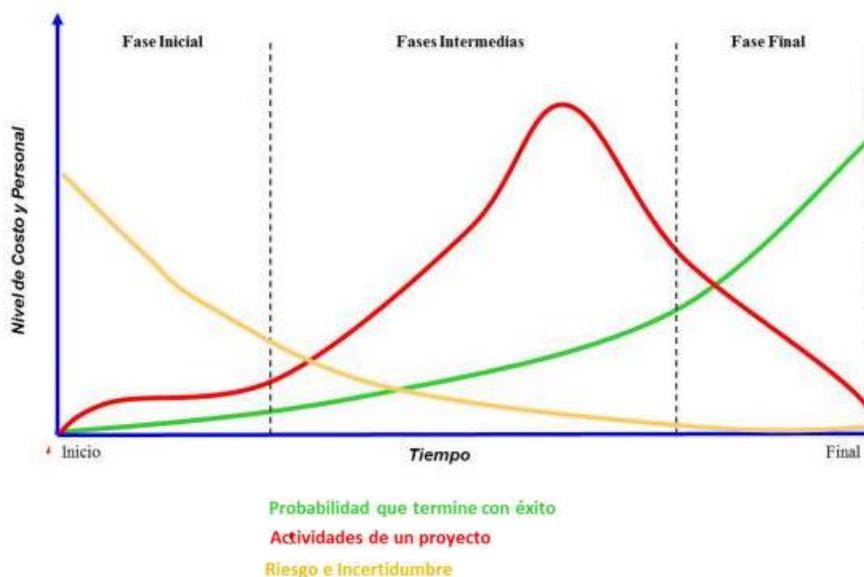


Figura 8 - Ciclo de vida genérico de un proyecto

Recuperado de: (Introducción a la gerencia de proyectos bajo el enfoque de La Guía del PMBOK, 2012)

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación y ejecución acertada de los siguientes 5 grupos de procesos, sin importar la complejidad o el tamaño del proyecto.

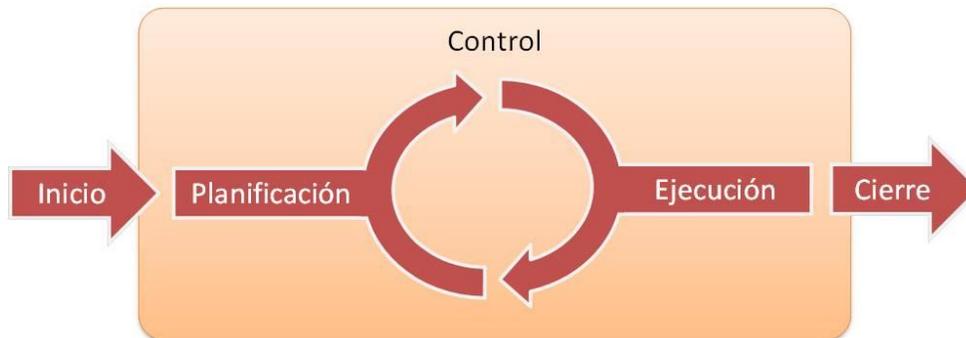


Figura 9 - Procesos en la administración de proyectos
Recuperado de: (Almunia, 2011)

1. **Inicio:** Comprende aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.
2. **Planificación:** Proceso mediante el cual se definen los parámetros bases del proyecto como lo son objetivos, alcance, tiempo y costos.
3. **Ejecución:** Incluye los procesos realizados para completar el trabajo definido según el plan para la dirección del proyecto, en miras de cumplir con las especificaciones del mismo.
4. **Seguimiento y Control:** Monitorea periódicamente el avance del proyecto identificando las áreas en las cuales se requieren cambios o supervisión.
5. **Cierre:** En este proceso se da por finalizado formalmente el proyecto, sin implicar en todos los casos la conclusión exitosa del proyecto.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Un área de conocimiento representa un conjunto amplio de definiciones, términos y actividades que conforman un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. La guía del PMBOK en su quinta versión agrupa los 47 procesos de la dirección de proyectos, en 10 grandes áreas de conocimiento, las cuales son: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de recursos humanos del proyecto, gestión de comunicaciones del proyecto, gestión de riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión de los interesados del proyecto.

A continuación se detallan brevemente cada una de las áreas de conocimiento mencionadas anteriormente:

- ✓ **Gestión del alcance del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo lo requerido para concluirlo con éxito, siendo el objetivo principal de esta área de conocimiento definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- ✓ **Gestión del tiempo del proyecto:** incluye los procesos requeridos para manejar efectivamente la conclusión del proyecto de acuerdo con el tiempo planificado.
- ✓ **Gestión de recursos humanos del proyecto.** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. Siendo el equipo del proyecto aquel que está conformado por las personas a la cuales se le ha asignado un rol y una responsabilidad para completar el proyecto.

- ✓ **Gestión de comunicaciones del proyecto:** incluye los procesos requeridos para asegurar la adecuada y oportuna generación, recolección, distribución, almacenamiento, extracción y disposición de la información del proyecto.
- ✓ **Gestión de riesgos del proyecto:** incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión, identificación y análisis de respuesta a los riesgos, así como su seguimiento y control en el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.
- ✓ **Gestión de la integración del proyecto:** incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, unificar y coordinar las tareas cruciales para que el proyecto se desarrolle de manera controlada y exitosa. Parte con el acta de constitución del proyecto donde se da autorización formal a la existencia del proyecto y se asigna al director del proyecto, para un posterior inicio a los procesos de Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto, Dirección, Gestión y Monitoreo del trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cierre de Fase o Proyecto.
- ✓ **Gestión de los costos del proyecto:** Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de tal forma que se complete el proyecto dentro de los establecido en el presupuesto. Tiene lugar en las etapas iniciales de planificación del proyecto y establece el marco de referencia de cada uno de los procesos de gestión de costos.

- ✓ **Gestión de la calidad del proyecto:** Incluye los procesos y actividades que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad que debe seguir el proyecto por medio de una Planificación de la Gestión de la Calidad, Realización del Aseguramiento de Calidad y Control de Calidad.

- ✓ **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos y/o servicios fuera del equipo del proyecto. La organización puede cumplir con el rol de compradora o vendedora de los resultados de un proyecto, siguiendo los procesos de Planificación, Ejecución, Control y Cierre de adquisiciones.

- ✓ **Gestión de los interesados del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por el proyecto, analizando sus expectativas y buscando la participación de cada uno de los interesados dentro de las decisiones del proyecto

Es importante tomar en consideración que sólo las primeras cinco áreas de conocimiento señaladas constituyen el alcance de este proyecto y por lo tanto se estudiarán a mayor profundidad en los próximos capítulos.

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de recursos (escritos, orales o multimedia) que contienen datos útiles para satisfacer la demanda de información o conocimiento del investigador (Silvestrini Ruiz & Vargas Jorge, 2008).

Las fuentes de información se clasifican en primarias, secundarias y terciarias. Para los fines didácticos del presente Proyecto Final de Grado se evaluarán las dos primeras dentro del proyecto.

Fuentes Primarias

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa (Silvestrini Ruiz & Vargas Jorge, 2008).

Se manejará en primera instancia una actividad de recolección de información de la situación actual de la empresa EPI-USE México desde el punto de vista de estructura, organización y disponibilidad de información del capital humano que la conforma, para ello se realizarán entrevistas con la Gerencia de Recursos Humanos y a la Dirección de la Compañía, siendo éstas las instancias que conocen a plenitud las áreas de oportunidad que se desea sean explotadas con el proyecto. Posteriormente, a lo largo del ciclo de vida del proyecto, se realizarán entrevistas no sólo en estas dependencias, sino también al equipo de consultores

expertos en Success Factors de la empresa, que por medio de lecciones aprendidas pueden contribuir al diseño del proyecto.

Fuentes Secundarias

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (Silvestrini Ruiz & Vargas Jorge, 2008).

Los objetivos específicos de este proyecto cubren las siguientes 5 áreas de conocimiento de la administración de proyectos: Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Comunicaciones y Riesgos. Se empleará como fuente principal de información la “Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos” – PMBOK, 2013, así como también los estándares publicados por el PMI, ya que ambos medios proporcionan las mejores prácticas en el ámbito de estudio de este Proyecto. Adicionalmente, se empleará material extraído de diversos libros y medios electrónicos que cubran el tema de administración de proyectos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	Gerencia de RRHH EPI-USE México y Dirección Regional EPI-USE México	No aplica
Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma	Equipo de Consultoría Funcional SFSF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PMBOK ✓ Practice Standard for Work Breakdown Structures. ✓ AS-IS EPI-USE México
Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse	Equipo de Consultoría Funcional SFSF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PMBOK ✓ Practice Standard for Project Estimating. ✓ Practice Standard for Scheduling
Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto	Gerencia de RRHH EPI-USE México.	✓ PMBOK
Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente	Dirección Comercial EPI-USE México	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PMBOK ✓ Artículos y libros complementarios
Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto	Equipo de Consultoría Funcional SFSF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PMBOK ✓ Artículos y libros complementarios

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Métodos de Investigación

Se define método de investigación como el procedimiento riguroso, formulado de manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento (Dieydan, 2010).

Para el presente trabajo se planea emplear los siguientes métodos descritos por (Kristell, 2010):

- ✓ *Observación: Proceso de conocimiento por el que se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento. La observación adopta varias formas dependiendo de las necesidades del investigador como lo son: directa, indirecta, por entrevista, participativa, no participativa, controlada y natural.*

- ✓ *Analítico-sintético: Proceso de conocimiento que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral.*

- ✓ *Inductivo-deductivo. Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusión y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación.*

La aplicabilidad de estos métodos en el proyecto partirá de la observación por entrevista, que permitirá obtener información relevante por parte del equipo involucrado de EPI-USE México. A partir de los datos recabados se empezará un proceso de descomposición de la información que permitirá, siguiendo el método

analítico-sintético, realizar una síntesis adecuada y orientada al objetivo del proyecto. Por último, será por medio del método inductivo-deductivo como se obtendrán los documentos de administración vinculados con los entregables del proyecto.

El cuadro 2 presenta la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto.

Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Observación
Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	No aplica.	Diseño de documento AS-IS.	Observación directa y por entrevista (Juicio de Expertos): Levantamiento de documento información.
Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma	Descomposición de entregables para elaboración del EDT.	Estructuración de Plan de Gestión de Alcance.	Observación por entrevista (Juicio de Expertos).
Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse	Descomposición de tareas y sub tareas para definición de actividades del proyecto. Posteriormente se le asignarán recursos y se unirán en un sólo cronograma.	Estructuración de Plan de gestión de tiempo.	Observación por entrevista (Juicio de Expertos).

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Observación
Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto	Creación de descripción de roles por medio de la descomposición de las tareas y responsabilidades asignadas en el proyecto.	Definición de plan de Recursos Humanos.	Observación por entrevista (Juicio de Expertos).
Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente	Análisis de herramientas de comunicación en EPI-USE México.	Diseño de plan de gestión de comunicaciones.	Recabar información de las herramientas de comunicación en la organización.
Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto	Identificación de Riesgos.	Matriz de Probabilidad e Impacto.	Observación por entrevista.

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Herramientas

Se le llama a herramientas *“Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.”* (Project Management Institute, 2013, pág. 548)

Para el proyecto a desarrollar se utilizarán las siguientes herramientas:

- ✓ Entrevistas: “Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas, y registrando las respuestas. Las entrevistas se realizan a menudo de manera individual entre un entrevistador y un entrevistado, pero también pueden implicar a varios entrevistadores y/o entrevistados. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, a patrocinadores y otros ejecutivos, así como a expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones esperadas de los entregables del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 114).
- ✓ Juicio de expertos: “Un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando.” (Project Management Institute, 2013, pág. 405).
- ✓ Sistemas de información para la dirección de proyectos: “herramientas automáticas, tales como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de información o interfaces Web a otros sistemas automático en línea”. (Project Management Institute, 2013, pág. 29).
- ✓ Investigación documental: Es una técnica de investigación en la que se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el caso estudio, tales como: libros, revistas, fuentes electrónicas, etc.

El cuadro 3 presenta las herramientas que se utilizarán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos:

Cuadro 3 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Juicio de Expertos ✓ Entrevistas
Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Juicio de Expertos ✓ Sistemas de Información: WSD Chart Pro, EDT. ✓ Investigación Documental: PMBOK, referencias electrónicas
Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Juicio de Expertos ✓ Sistemas de Información: MS Project y MS Excel. ✓ Investigación Documental: PMBOK, referencias electrónicas
Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevistas ✓ Sistemas de Información: MS Visio, MS Word. ✓ Investigación Documental PMBOK, referencias electrónicas
Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Juicio de Expertos ✓ Reuniones ✓ Sistemas de Información: ✓ Investigación Documental PMBOK, referencias electrónicas
Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Juicio de Expertos ✓ Reuniones ✓ Sistemas de Información: ✓ Investigación Documental PMBOK, referencias electrónicas

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Supuestos y Restricciones

Se denomina supuesto a “un *factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración.*” (Project Management Institute, 2013, pág. 565).

Mientras que una restricción es “*un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso*” (Project Management Institute, 2013, pág. 562).

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	Se cuenta con el apoyo y colaboración de la directiva y equipo administrativo de EPI-USE México durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Existe información confidencial de EPI-USE México que no puede ser compartida ni divulgada en el presente Proyecto Final de Grado.
Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma	EPI-USE México cuenta con una inversión en licenciamiento de Success Factor. EPI-USE México cuenta con una implementación de SAP ERP HCM sólo para demostraciones y pruebas del equipo de consultoría.	No se conoce el número de Licenciamiento adquirido de Success Factor para la Compañía.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse		Sólo existe un recurso asignado en el proyecto final de grado, y su dedicación de tiempo es parcial. El tiempo de elaboración del Proyecto Final de Grado es de 3 meses.
Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto	Se cuenta con el apoyo y coloraboración de la directiva y equipo administrativo de EPI-USE México durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Se depende de la disponibilidad de tiempo del equipo de consultoría funcional de Success Factors para participar en el proyecto de diseño e implementación.
Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente	EPI-USE México cuenta con medios de comunicación interna, como correo electrónico.	El equipo de consultoría funcional de Success Factors se encuentra disgregado en diferentes localidades
Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto	No se realizará presupuesto de trabajo en este proyecto.	Existe información confidencial de EPI-USE México que no puede ser compartida ni divulgada en el presente Proyecto Final de Grado.

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Entregables

“Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.”
(Project Management Institute, 2013, pág. 541).

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 5, a continuación.

Cuadro 5 Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	Informe de la situación actual (AS-IS) de Gestión de Capital Humano en EPI-USE México
Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma	Plan de Gestión del Alcance (Análisis de requisitos e Involucrados del proyecto, enunciado del alcance del proyecto, EDT del proyecto, diccionario de la EDT, matriz de trazabilidad de requerimientos, plantilla de control de alcance)
Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse	Plan de Gestión de Tiempo (Lista de actividades, estimación de recurso, estimados de duración de las actividades, cronograma, plantilla de control de cronograma)
Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto	Plan de Administración del Recurso Humano (organigrama, definición de roles, competencias y responsabilidades, calendario de recursos, asignación de personal del proyecto, plantilla de registro de incidencias)
Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente	Plan de Gestión de las Comunicaciones (Lista de expectativas y necesidades de comunicación, lista de principales canales de comunicación del proyecto, matriz de comunicación del proyecto, plantillas de seguimiento y control de comunicaciones, matriz de escalamiento)
Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto	Plan de Gestión de Riesgos (registro manejo y contención de Riesgos del Proyecto)

Fuente: Elaboración Propia

4 DESARROLLO

4.1 Situación actual EPI-USE México

Dentro de todo proyecto de implementación de sistemas, se hace necesario conocer la situación actual del cliente donde se va a trabajar, con miras a comprender como desempeñan sus labores en la actualidad y las áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas con el proyecto.

A continuación se listan los principales puntos de atención dentro de la situación actual de EPI-USE México:

- ✓ EPI-USE México cuenta con una planilla de 52 colaboradores, entre equipo de consultoría y personal administrativo. Su estructura organizacional es Orientada a Proyectos, donde cada líder de proyecto lleva el control total de sus proyectos y reportan al Director Ejecutivo (Country Manager).
- ✓ EPI-USE México está a cargo del impulsar el crecimiento de 3 nuevas oficinas regionales ubicadas en Perú, Guatemala y República Dominicana.
- ✓ La gestión administrativa de todos los colaboradores se encuentra centralizada en México. Por lo tanto, el proceso de nuevas contrataciones debe contar con la aprobación de la Gerente de Recursos Humanos de EPI-USE México.
- ✓ La documentación de todos los colaboradores de EPI-USE México (incluyendo nuevas oficinas regionales), se encuentra archivada en expedientes físicos donde se incluye: Copia de documento principal de

identificación, título y certificaciones académicas, contrato, ficha de datos bancarios, información de domicilio y contactos telefónicos.

- ✓ Existe un proyecto interno de plan de carrera que está siendo ejecutado sólo para el equipo de consultoría, el cual busca ubicar a cada consultor de acuerdo al nivel (Tier) que le corresponda: *Trainee Consultant (Tier1)*, *Associate Consultant (Tier2)*, *Consultant (Tier3)*, *Senior Consultant (Tier4)* o *Client Management (Tier5)*.
- ✓ Existe un sistema global en EPI-USE para control de horas trabajadas y gastos de viajes, llamado EVOLVE, sobre el cual se calculan las horas facturables de cada consultor (el equipo administrativo son horas fijas) y en base al cual se hacen los cálculos de bonificaciones anuales.
- ✓ EPI-USE América supervisa anualmente las operaciones dentro EPI-USE México, para evaluar al crecimiento obtenido y las metas a cumplir para el próximo año. Por lo tanto, todas las decisiones que impacten a la operación en México debe ser notificada a ellos.
- ✓ EPI-USE México cuenta con medios de comunicación electrónicos, incluidos correo electrónico, mensajería instantánea y sistemas de conferencia Cisco Webex.
- ✓ EPI-USE cuenta con un plan de capacitación interna, para consultores Trainee, así que como consultores SAP HCM que deseen conocer sobre la nueva plataforma SFSF.

4.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

“La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito”. (Project Management Institute, 2013, pág. 95).

El alcance del proyecto está enfocado en el desarrollo de un plan de gestión con el objetivo de brindar las herramientas necesarias para obtener el alcance del producto y del proyecto, que consiste en la Implementación de la plataforma Success Factors dentro de las oficinas de EPI-USE México.

4.2.1 Recopilación de Requisitos

Una de las claves de un proyecto exitoso es la participación de los interesados del proyecto en el proceso de recopilación de los requisitos, necesidades y expectativas de lo que debe cumplir el producto, servicio o resultado del proyecto. Para la ejecución del proyecto actual se cuenta con el siguiente registro de interesados:



Figura 10 - Interesados del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7 Interesado vs Interés

Interesado	Interés
Dirección EPI-USE México	Patrocinador del Proyecto
Dirección EPI-USE América	Apoya el proyecto por fortalecer el posicionamiento regional de EPI-USE
Equipo Administrativo	Contribuye al proyecto con requerimientos funcionales
Equipo de Mercadeo y Ventas	Apoya al proyecto por ser una nueva herramienta de publicidad y venta ante nuevos clientes
Equipo Consultoría	Apoya al proyecto por ser una nueva herramienta de aprendizaje y capacitación
Clientes	Interés en ambiente de demostraciones
Fuerza de Venta Success Factors	Apoya la gestión de licenciamiento de un nuevo cliente

Fuente: Elaboración Propia

La clasificación de los involucrados se realizará en base a los siguientes valores de ponderación:

- ✓ POSICIÓN: Signo “+” si está a favor; signo “-” si está en contra
- ✓ PODER: 5: Muy alto; 4: Alto; 3: Medio; 2: Bajo; 1: Muy bajo
- ✓ INTERES: 5: Muy alto; 4: Alto; 3: Medio; 2: Bajo; 1: Muy bajo

Cuadro 8 Análisis de Involucrados

ID	Interesado	Posición	Poder	Interés	Poder * Interés
1	Dirección EPI-USE México	+	4	5	20
2	Dirección EPI-USE América	+	5	4	20
3	Equipo Administrativo	+	3	3	9
4	Equipo de Mercadeo y Ventas	+	3	5	15
5	Equipo Consultoría	+	4	4	16
6	Clientes	+	1	5	5
7	Fuerza de Venta Success Factors	+	3	5	15

Fuente: Elaboración Propia



Figura 11 - Apoyo de los Interesados
Fuente: Elaboración Propia

En base al análisis de los interesados y las sesiones de trabajo (entrevistas y reuniones) sostenidas con ellos, se realizó la priorización de los siguientes requisitos del proyecto:

Cuadro 9 Priorización de Requisitos del Proyecto

Prioridad	Interesado	Requisitos
1	Dirección EPI-USE México	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación estándar de la plataforma Success Factors. ✓ Inclusión de todos los empleados de EPI-USE México (con oficinas regionales) dentro de la plataforma. ✓ Contar con un medio de comunicación interactiva con todos los colaboradores por medio de la plataforma. ✓ Emisión de reportes de headcount, aniversario, intereses de carrera y sucesión. ✓ Personalización de colores y logos dentro de toda la plataforma ✓ Incluir el actual proyecto de plan de carrera dentro de la plataforma. ✓ Contar con evaluaciones 360° para todos los colaboradores anualmente ✓ Incluir dentro del equipo de proyecto al menos 2 consultores en entrenamiento
2	Dirección EPI-USE América	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con un perfil de acceso al sistema ✓ Recibir notificaciones de candidatos o sucesores de Tier 4 y 5. ✓ Posibilidad de ejecución de reportes básicos de headcount. ✓ Consulta de evaluaciones 360°, competencias y objetivos.
3	Equipo Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de ambiente para pruebas y capacitación. ✓ Contar con accesos de configuración para consultores certificados en SFSF
4	Equipo de Mercadeo y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de accesos para demostraciones de ventas ✓ Contar con capacitación para parametrizaciones básicas de la plataforma

Prioridad	Interesado	Requisitos
5	Fuerza de Venta Success Factors	✓ Implementación de todos los componentes de talento.
6	Equipo Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de información personal de todos los colaboradores de EPI-USE. ✓ Mantener un historial de los movimientos de personal del empleado. ✓ Gestión de plan de carrera y sucesión. ✓ Gestión de cursos y capacitaciones en línea ✓ Gestión de vacaciones de los colaboradores. ✓ Evaluación de objetivos y desempeño. ✓ La asignación de recursos al proyecto debe ser considerado como horas no facturables, por lo tanto, será sólo con fines prácticos y asignación de tiempo parcial.
7	Clientes	✓ Visualización de una implementación real de Success Factors dentro de una organización

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Definición del Alcance

“Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto” (Project Management Institute, 2013, pág. 120) Su elaboración parte de la definición de los entregables principales, indicando cuales de los requisitos recopilados anteriormente serán incluidos o excluidos del alcance del proyecto, los supuestos y las restricciones que se documentan al inicio del proyecto.

Cuadro 10 Enunciado del Alcance del Proyecto

Enunciado del Alcance del Proyecto	
Fecha de elaboración: 15 de junio de 2014	Código del Proyecto: EPIMX_SF5F
Información General del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Implementación de la Plataforma Success Factors para la empresa EPI-USE México
Patrocinador del Proyecto	EPI-USE México
Director del Proyecto	Ing. Sergio Jiménez
Área de Aplicación	Tecnología de Información
Localización	México
Enfoque del Proyecto	
<p>Descripción del Proyecto:</p> <p>El proyecto de implementación de la plataforma Success Factors para la empresa EPI-USE México, abarcará todos los colaboradores que allí laboran, permitiendo centralizar la información personal y de talento de cada uno de ellos, convirtiéndose en la principal herramienta de Gestión del Capital Humano de la empresa.</p> <p>Dispondrá de dos entornos, uno de prueba y otro productivo, los cuales cumplirán diferentes fines al momento de concluir el proyecto. El primero, será empleado para capacitación y práctica para los consultores y equipo de ventas, así como demostraciones ante potenciales clientes y el segundo, será utilizado por la dirección de EPI-USE México y América, así como Equipo Administrativo, para operación diaria.</p>	

Problema o Necesidad de Negocio

EPI-USE México es una empresa que presta sus servicios de Consultoría en SAP HCM desde el año 2006, recientemente siguiendo la línea de negocio de EPI-USE global comenzó la incursión en el nuevo mercado de Success Factors, buscando brindar a sus clientes la herramienta tecnológica más novedosa para Gestión de Capital Humano en la nube, trayendo consigo nuevos retos de capacitación y aprendizaje para su equipo de consultoría, así como de su equipo de ventas para captar clientes que dieran el primer paso en esta plataforma.

Es por esta razón que nace la necesidad de contar con una implementación propia dentro de EPI-USE que sirva de estandarte ante potenciales clientes, y que además permita optimizar los procesos internos de la organización, convirtiéndose a su vez en un medio de crecimiento y aprendizaje del equipo de consultoría,

Objetivo del Proyecto:

Implementar plataforma Success Factors en la oficina corporativa de EPI-USE México, para contar con un entorno de demostración a clientes y entrenamiento de consultores.

Objetivos Específicos del Proyecto:

- Realizar la configuración básica de la plataforma Success Factors, para personalizar la instancia de acuerdo a los lineamientos corporativos de EPI-USE México.
- Realizar la configuración del módulo de Central de Empleados (EC), para gestionar los datos maestros de los colaboradores de EPI-USE México.
- Realizar la configuración del módulo de Administración de Objetivos (GM), para gestionar la alineación de los objetivos individuales de los colaboradores con los de la Empresa.
- Realizar la configuración del módulo de Administración del Desempeño (PM), para detectar oportunamente el Capital Humano que se quiere conservar, recompensar o seleccionar para oportunidades de desarrollo profesional.

<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la configuración del módulo de Gestión de Aprendizaje (LMS), para fomentar la formación continua de todo el equipo de trabajo de EPI-USE México. - Realizar la configuración del módulo de Sucesión y Capacitación y Desarrollo (CDP), para ubicar correctamente a los colaboradores dentro del nivel o Tier que les corresponde y ofrecer las mejores propuestas de desarrollo. 	
Abordaje del Proyecto	
Entregable Final: Implementación de la Plataforma Success Factors para la empresa EPI-USE México	Criterio de Aceptación: Contar con la plataforma de Success Factors en Productivo al cierre del Primer Trimestre del Año 2015.
Entregable 1: Plataforma	Criterio de Aceptación: <ul style="list-style-type: none"> - Contar con acceso a la plataforma colaborativa JAM. - Personalización de la plataforma con colores institucionales. - Definición de políticas de seguridad.
Entregable 2: Módulo de Central de Empleados (EC)	Criterio de Aceptación: <ul style="list-style-type: none"> - Contar con el registro de todos los colaboradores de EPI-USE México, permitiendo su consulta y actualización por medio de acciones de personal. - Gestión de Vacaciones del Colaborador.
Entregable 3: Módulo de Administración de Objetivos (GM) y Desempeño (PM)	Criterio de Aceptación: Definición de un Plan de Objetivos 2015 y Definición de una Evaluación de Desempeño en la plataforma.

Entregable 4: Módulo de Gestión de Aprendizaje (LMS)	Criterio de Aceptación: Catálogo de cursos, instructores y material de aprendizaje en la plataforma.
Entregable 5: Módulo de Gestión de Sucesión y Capacitación y Desarrollo (CDP)	Criterio de Aceptación: Contar con Línea de Sucesión, Plan de Carrera y puestos críticos en la empresa. Definición de planes de capacitación para desarrollo de consultores.
Involucrados	
Dirección EPI-USE México	Dirección EPI-USE América
Equipo Consultoría	Equipo de Mercadeo y Ventas
Fuerza de Venta Success Factors	Equipo Administrativo
Clientes	
Exclusiones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realizará ninguna integración con sistemas de pago o nómina. ✓ No se llevará control de salarios en la plataforma. ✓ No se contempla un rediseño de los procesos administrativos para control de gastos de viaje ni horas facturas, se mantendrán dentro del sistema EVOLVE. ✓ No se emitirán contratos, cartas de trabajo, ni ningún formato que no sea estándar de la plataforma. ✓ No se contempla realizar el proceso de reclutamiento y selección en la plataforma. ✓ No se realizará una sesión de Kick-Off para este proyecto. 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cuenta con un Enunciado de Trabajo del Proyecto (SOW – Statement of Work), preparado por el equipo de venta Success Factors. ✓ Se cuenta con un documento de licenciamiento (Schedule A) donde se refleja 	

<p>el total de licencias adquiridas por módulo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe dentro de EPI-USE México un equipo de consultoría capacitado y experimentado en implementaciones de Success Factors. ✓ Los permisos de acceso a la plataforma serán de acuerdo al rol que ocupen en la organización. ✓ Existirá un encargado de soporte continuo y administración del sistema. ✓ EPI-USE México cuenta con material de capacitación y aprendizaje que pueda ser incorporado en la plataforma.
<p>Restricciones /Limitantes</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con manejo de presupuesto para el proyecto. ✓ Se manejará sólo el idioma Español en la parametrización de la plataforma. ✓ Sólo se contará con un ambiente de configuración y pruebas y otro de productivo. ✓ Sólo se contará con personal de consultoría interna de EPI-USE México para la implementación del proyecto.
<p>Riesgos preliminares encontrados</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación a tiempo parcial del equipo de proyecto. ✓ Manejo de información confidencial entre consultores de la misma empresa. ✓ Sobrecarga de trabajo de equipo de proyecto y administrador del sistema por duplicidad de roles durante la implementación ✓ Mal uso del ambiente de pruebas causando lentitud y fallas a mediano plazo. ✓ Cambios de funcionalidad o apariencia en la plataforma por actualizaciones estándares. ✓ Descontrol de usuarios y claves de acceso a la plataforma de pruebas. ✓ Necesidad de adquisición de mayor licenciamiento.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Estructura Detallada de trabajo (EDT)

“Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar” (Project Management Institute, 2013, pág. 125).

Para el proyecto de Implementación de la plataforma Success Factors en EPI-USE México, se seguirá la metodología recomendada por los proveedores del producto denominada BizX (Business Execution), la cual segmenta los entregables del proyecto en 4 grandes etapas: Preparación, Realización, Verificación y Go-Live.

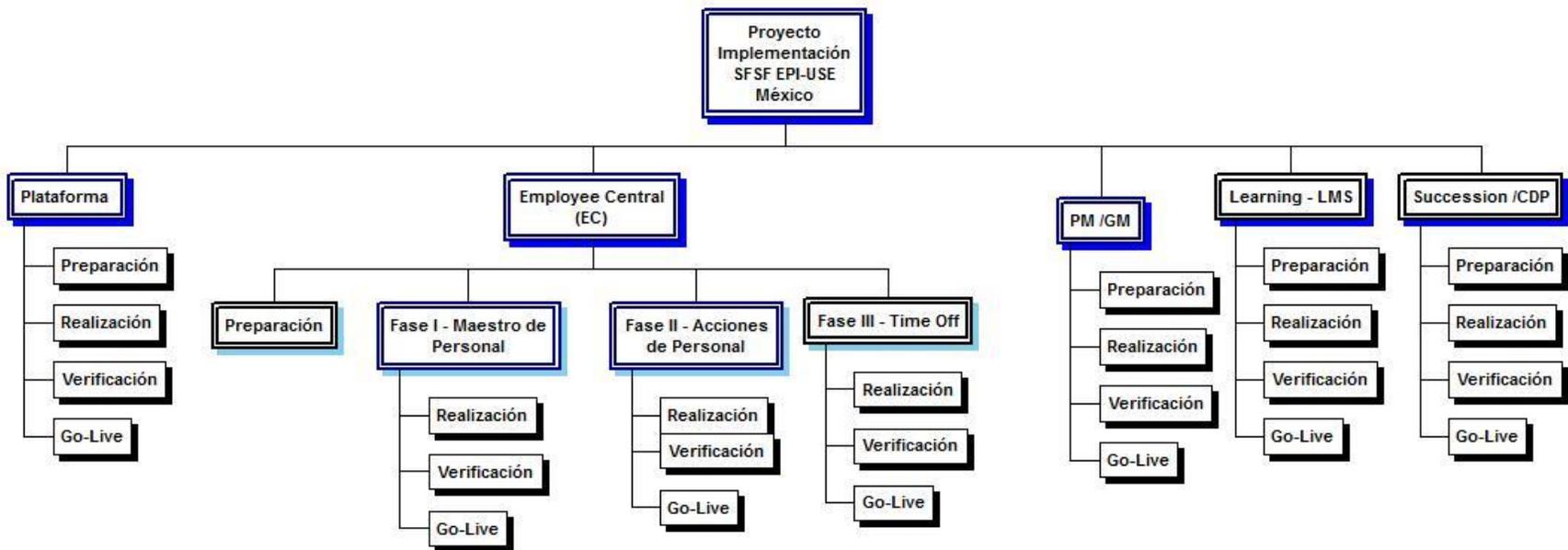


Figura 12 - EDT: Primer Nivel de Entregables y Etapas BizX
Fuente: Elaboración Propia

Cada etapa posee entregables que deben cumplirse a cabalidad para garantizar el éxito del proyecto, los mismos serán desarrollados por cada uno de los componentes de la implementación. Para fines ilustrativos del presente proyecto final de grado se presentan los entregables del componente más amplio de la implementación *Employee Central (EC)*.

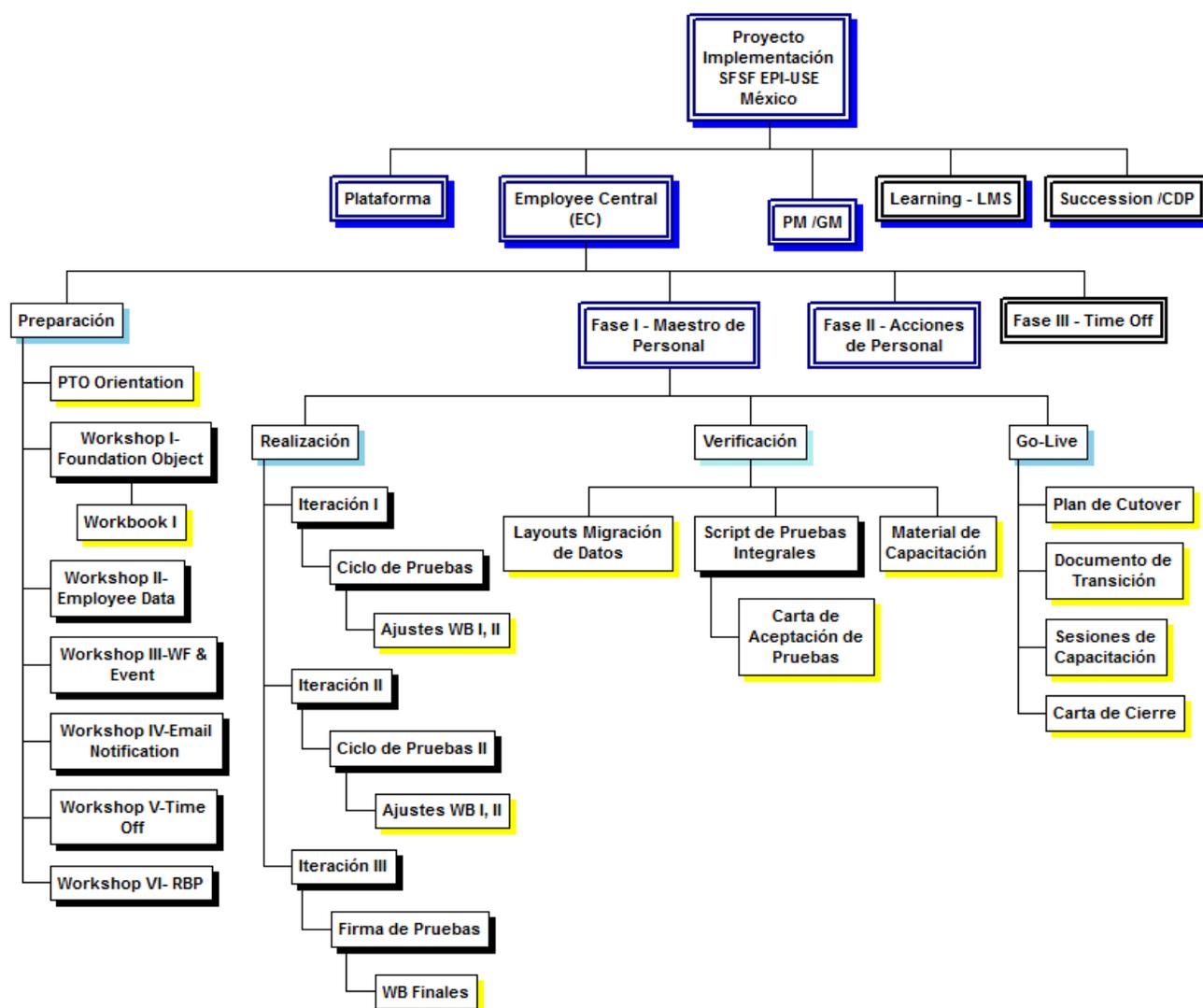


Figura 13 - EDT: Entregables del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Diccionario de la EDT

Proporciona mayor información sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la Estructura de Desglose de Trabajo del Proyecto.

Cuadro 11 Diccionario de la EDT - PTO

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.1.1	
Paquete de Trabajo: PTO Orientation	
Descripción del Paquete de Trabajo: Sesión inicial preparada y presentada por el consultor responsable de la implementación del módulo, en la cual se realiza una demostración de la funcionalidad estándar que ofrece el módulo dentro de la plataforma con el fin de alinear expectativas y dar a conocer lo ya acordado en el SOW y Schedule A del proyecto.	
Puntos de Control: Schedule A (Licenciamiento del proyecto) SOW (Enunciado de Trabajo del Proyecto)	
Salidas: Presentación PTO Hoja de Control y Asistencia de Usuarios Claves	
Asignado a: Consultor a cargo del módulo	
Fecha Asignada: TBD	Fecha de Entrega: TBD

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12 Diccionario de la EDT - Workbook

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.1.2.1	
Paquete de Trabajo: Workbook	
Descripción del Paquete de Trabajo:	
<p>Plantilla Excel definida dentro de la metodología BizX para la recopilación de requerimientos de configuración y parametrización de la plataforma, surge a partir de sesiones de Workshop donde el usuario clave (cliente) adapta la funcionalidad estándar a las necesidades del negocio, apegado siempre al alcance definido previamente en el SOW y Schedule A.</p> <p>Constituye el documento principal del consultor para desempeñar sus tareas de configuración, podrá ser adaptado dentro de las 3 iteraciones de pruebas desempeñadas por el usuario dentro de la fase de Realización. Se obtiene un documento de cierre en la última iteración.</p>	
Puntos de Control:	
<p>Schedule A (Licenciamiento del proyecto)</p> <p>SOW (Enunciado de Trabajo del Proyecto)</p> <p>Iteraciones de Configuración.</p>	
Salidas:	
Workbook (s) firmado (s)	
Asignado a: Consultor a cargo del módulo	
Fecha Asignada: TBD	Fecha de Entrega: TBD

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 13 Diccionario de la EDT – Layouts de Migración de Datos

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.2.2.1	
Paquete de Trabajo: Layouts de Migración de Datos	
Descripción del Paquete de Trabajo: Plantilla en formato .CSV (separado por comas) que contiene la estructura de carga de los datos del sistema. Debe ser generada una vez se haya cerrado la fase de Realización para garantizar que no existan más cambio en la configuración. Su llenado así como su validación una vez cargada es responsabilidad del cliente. Se realiza una carga inicial en la instancia de pruebas y si todo está correcto se replica el mismo procedimiento en la instancia final de productivo.	
Puntos de Control: Workbooks	
Salidas: Plantillas de Carga	
Asignado a: Consultor / Usuario Clave	
Fecha Asignada: TBD	Fecha de Entrega: TBD

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 14 Diccionario de la EDT – Script de Pruebas

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.2.2.2	
Paquete de Trabajo: Script de Pruebas	
Descripción del Paquete de Trabajo: Documento que describe la secuencia de pasos que se deben seguir para garantizar la total funcionalidad de la plataforma, por lo tanto, es el cliente la persona responsable de incluir todos los escenarios de pruebas pertinentes. No se admitirán cambios de requerimientos durante esta fase y en caso de existir ajustes que no se hayan contemplado anteriormente será necesaria una Solicitud de Cambios en el Alcance.	
Puntos de Control: Workbooks Solicitud de Cambios en el Alcance	
Salidas: Script de Pruebas Firmado Carta de Aceptación de Pruebas	
Asignado a: Usuario Clave	
Fecha Asignada:	Fecha de Entrega:

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 15 Diccionario de la EDT – Material de Capacitación

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.2.2.3	
Paquete de Trabajo: Material de Capacitación	
Descripción del Paquete de Trabajo: El material de capacitación contempla la documentación sobre el manejo y uso de cada uno de los componentes implementados dentro de la plataforma, el cual es preparado por el usuario clave para ser entregado al usuario final que tendrá en sus manos la operación diaria de la plataforma. Así como también la documentación técnica entregada al administrador del sistema, la cual es preparada por el equipo de implementación para mantenimiento y manejo de la plataforma.	
Puntos de Control: Workbooks	
Salidas: Material de Capacitación a Usuario Final Material de Capacitación a Administrador	
Asignado a: Usuario Clave / Consultor Asignado	
Fecha Asignada: TBD	Fecha de Entrega: TBD

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 16 Diccionario de la EDT – Plan de Cutover

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.2.3.1	
Paquete de Trabajo: Plan de Cutover	
Descripción del Paquete de Trabajo: Documento que describe la secuencia de pasos que se deben seguir para la migración exitosa de la configuración realizada en la instancia de pruebas a la instancia de producción, debe contener la totalidad de tareas que permitan replicar al 100% la funcionalidad ya probada y avalada por el cliente. Su ejecución es manual.	
Puntos de Control: Pruebas Finales en Producción Verificación de Cargas	
Salidas: Plan de Cutover	
Asignado a: Consultor a cargo del módulo	
Fecha Asignada: TBD	Fecha de Entrega: TBD

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 17 Diccionario de la EDT – Carta de Cierre

Proyecto: Implementación de SFSF para la empresa EPI-USE México	
ID del Paquete de Trabajo: 2.2.3.4	
Paquete de Trabajo: Carta de Cierre	
Descripción del Paquete de Trabajo: Carta final que da por concluido el proyecto y que especifica las actividades realizadas durante su ejecución así como los objetivos alcanzados. Especifica el tiempo de soporte post-productivo y certifica la entrega operativa de la plataforma	
Puntos de Control: Carta de Certificación de Pruebas Workbooks Finales Material de Capacitación	
Salidas: Carta de Cierre de Proyecto	
Asignado a: Usuario Clave / Sponsor del Proyecto	
Fecha Asignada: TBD	Fecha de Entrega: TBD

Fuente: Elaboración Propia

Con base a los requisitos expuestos por cada uno de los involucrados del proyecto se procederá a vincular con los objetivos principales detallados en la EDT del proyecto dentro de la siguiente matriz de trazabilidad con el fin de garantizar que cada requisito agrega valor a la empresa y podrá ser monitoreado a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Cuadro 18 Matriz de Trazabilidad de Requerimientos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos del Producto del Proyecto								
Nombre del Proyecto		Implementación de SFSF en EPI-USE México						
Descripción del Proyecto		Implementación de la plataforma Success Factors para gestión del capital humano de EPI-USE México						
Fecha		Septiembre 2014						
N°	Descripción de Requerimientos	Requerido por	Prioridad	Fuente	Relacionado al entregable	Actividad / Entregable en EDT	Fecha de Go-live	Fecha de Control
1	Implementación estándar de la plataforma Success Factors.	Dirección EPI-USE México y Proveedor SFSF	Alta	Necesidad del Negocio	Entregable Final			
2	Inclusión de todos los empleados de EPI-USE México (con oficinas regionales) dentro de la plataforma.	Dirección EPI-USE México y Equipo Administrativo	Alta	Objetivo	Entregable 2	Central de Empleado (EC)		
3	Mantener un historial de los movimientos de personal del empleado	Equipo Administrativo	Alta	Objetivo	Entregable 2	Central de Empleado (EC)		
4	Gestión de vacaciones de los colaboradores.	Equipo Administrativo	Alta	Objetivo	Entregable 2	Central de Empleado (EC)		

Matriz de Trazabilidad de Requisitos del Producto del Proyecto								
Nombre del Proyecto		Implementación de SFSF en EPI-USE México						
Descripción del Proyecto		Implementación de la plataforma Succes Factors para gestión del capital humano de EPI-USE México						
Fecha		Septiembre 2014						
N°	Descripción de Requerimientos	Requerido por	Prioridad	Fuente	Relacionado al entregable	Actividad / Entregable en EDT	Fecha de Go-live	Fecha de Control
5	Emisión de reportes de headcount, aniversario, intereses de carrera y sucesión.	Dirección EPI-USE México y América	Alta	Oportunidad	Entregable 1	Plataforma -Reportes		
6	Contar con un medio de comunicación interactiva con todos los colaboradores por medio de la plataforma.	Dirección EPI-USE México	Media	Objetivo	Entregable 1	Plataforma-JAM		
7	Personalización de colores y logos dentro de toda la plataforma	Dirección EPI-USE México	Media	Objetivo	Entregable 1	Plataforma - Colores Institucionales		
8	Incluir el actual proyecto de plan de carrera dentro de la plataforma.	Dirección EPI-USE México y América, Equipo Administrativo	Alta	Objetivo	Entregable 5	Sucesión/CDP		

Matriz de Trazabilidad de Requisitos del Producto del Proyecto								
Nombre del Proyecto		Implementación de SFSF en EPI-USE México						
Descripción del Proyecto		Implementación de la plataforma Succes Factors para gestión del capital humano de EPI-USE México						
Fecha		Septiembre 2014						
N°	Descripción de Requerimientos	Requerido por	Prioridad	Fuente	Relacionado al entregable	Actividad / Entregable en EDT	Fecha de Go-live	Fecha de Control
9	Contar con evaluaciones 360° para todos los colaboradores anualmente	Dirección EPI-USE México y América	Alta	Objetivo	Entregable 3	PM - 360°		
10	Incluir dentro del equipo de proyecto al menos 2 consultores en entrenamiento	Dirección EPI-USE México	Media	Oportunidad	Entregable Final			
11	Contar con un perfil de acceso al sistema	Todos	Alta	Objetivo	Entregable 1	Plataforma -RBP		
12	Recibir notificaciones de candidatos o sucesores de Tier 4 y 5.	Dirección EPI-USE América	Media	Necesidad del Negocio	Entregable 5	Sucesión/C DP		
13	Disponer de ambiente para pruebas y capacitación.	Equipo Consultoría, Mercadeo y Ventas	Alta	Necesidad del Negocio	Entregable 1	Plataforma -Roles y Permisos		

Matriz de Trazabilidad de Requisitos del Producto del Proyecto								
Nombre del Proyecto		Implementación de SFSF en EPI-USE México						
Descripción del Proyecto		Implementación de la plataforma Succes Factors para gestión del capital humano de EPI-USE México						
Fecha		Septiembre 2014						
N°	Descripción de Requerimientos	Requerido por	Prioridad	Fuente	Relacionado al entregable	Actividad / Entregable en EDT	Fecha de Go-live	Fecha de Control
14	Contar con capacitación para parametrizaciones básicas de la plataforma	Equipo de Mercadeo y Ventas	Media	Necesidad del Negocio	Entregable 4	LMS		
15	Gestión de cursos y capacitaciones en línea	Equipo Administrativo	Media	Objetivo	Entregable 4	LMS		
16	Evaluación de objetivos y desempeño.	Equipo Administrativo	Media	Objetivo	Entregable 3	GM & PM		
17	Visualización de una implementación real de Success Factors dentro de una organización	Clientes	Alta	Oportunidad	Entregable Final			

Fuente: Elaboración Propia

4.2.5 Control del alcance

La implementación de la plataforma de Success Factors será apegada a los lineamientos estándares, si existe algún requerimiento particular de EPI-USE México que no se pueda satisfacer de esta manera, deberá ser debidamente documentado dentro de un formato de “Solicitudes de Cambios” para evaluar la factibilidad de su inclusión en el proyecto o en una próxima etapa.

Deberá ser notificado el sponsor del proyecto cada vez que surja este tipo de solicitudes, pues debido a la naturaleza de este proyecto se desea conocer que inquietudes surgen de parte de todos los involucrados del proyecto y cuál es la mejor manera de canalizarlos.

Cuadro 19 Formato de Solicitud de Cambios de Alcance

Solicitud de Cambios en el Alcance			
Presentado por:		Fecha:	
Solicitado por:		Proyecto:	
<p>Área Afectada</p> <p>Módulo SFSF: <input type="checkbox"/> EC <input type="checkbox"/> GM <input type="checkbox"/> PM <input type="checkbox"/> CDP <input type="checkbox"/> LMS <input type="checkbox"/> JAM <input type="checkbox"/> PLATF <input type="checkbox"/></p> <p>Prioridad: <input type="checkbox"/> Crítico <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Deseable</p>			
Descripción del Cambio Propuesto			
Beneficios/Razones del Cambio			
Autorización para Investigación			
Gerente de Proyecto		Fecha:	
Comentarios:			

Investigación	
Asignado a:	Fecha:
Comentarios:	
Análisis de Impacto	
En:	
Comentarios:	
Estimación:	
Proceso	Tiempo
Estado:	<input type="checkbox"/> Nuevo <input type="checkbox"/> Análisis <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Listo para aprobación <input type="checkbox"/> Cerrado <input type="checkbox"/> Pospuesto <input type="checkbox"/> Aprobado
	Fecha:

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Plan de Gestión de Tiempo

4.3.1 Definir actividades

La definición de las actividades necesarias para la implementación exitosa de este proyecto se hicieron en base al criterio del equipo de consultoría experto en implementaciones de la plataforma Success Factors con los que cuenta EPI-USE México, el cual va apegado a los lineamientos básicos establecidos dentro de la metodología BizX de Success Factors (ver sección 4.2.3).

Cada uno de los módulos definidos dentro del alcance del proyecto, seguirán las mismas fases y entregables generales, tal y como se describe en el siguiente cuadro de actividades del proyecto:

Cuadro 20 Listado de Actividades del Proyecto

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
0	Implementación de la Plataforma Success Factors de la Empresa EPI-USE México	Proyecto General
1	Plataforma	Conformado por el perfil básico del empleado (EP), JAM Básico, personalización de instancia del cliente y reportes básicos
1.1	Preparación	Fase Inicial del proyecto, se define el equipo de trabajo y los requerimientos del cliente
1.1.1	PTO Orientation	Material de orientación al cliente sobre el alcance del módulo y la funcionalidad estándar que proporciona

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
1.1.2	Workshops	Sesión de levantamiento de información y definición de requerimientos del cliente
1.1.2.1	Workbooks	Documento que consolida los requerimientos del cliente y que cuentan con su Vo.Bo. y Firma
1.2	Realización	Fase de Configuración, se parametriza la instancia del cliente según los requerimientos
1.2.1	Iteración I	Primera sesión de presentación y validación de configuración
1.2.1.1	Ciclo de Pruebas	Pruebas de funcionalidad por parte del cliente
1.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	Ajuste al documento Workbook con cambios de definiciones o requerimientos
1.2.2	Iteración II	Segunda sesión de presentación y validación de configuración
1.2.2.1	Ciclo de Pruebas	Pruebas de funcionalidad por parte del cliente
1.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	Ajuste al documento Workbook con cambios de definiciones o requerimientos
1.2.3	Iteración III	Tercera y última sesión de presentación y validación de configuración
1.2.3.1	Firma de Pruebas	Firma de pruebas consolidadas
1.2.3.1.1	Workbooks Finales	Liberación de documento final de configuración, con ajustes solicitados y configurados. Así como firma de cierre.
1.3	Verificación	Fase de Validación final por parte del cliente, con integración de datos maestros

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
1.3.1	Layouts de Migración de Datos	Plantillas para carga de datos maestros, contienen nombre técnico y descripción por campo
1.3.2	Script de Pruebas Integrales	Guía secuencial escenarios de pruebas
1.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	Carta final de cierre de fase de verificación con aceptación de pruebas integrales dentro de la plataforma
1.3.3	Material de Capacitación	Comprende material de capacitación a usuarios finales y administradores de la plataforma
1.4	Go-Live	Entregable General: Fase de Liberación de la plataforma en ambiente de productivo
1.4.1	Plan de Cutover	Secuencia de actividades para la migración de la configuración entre la instancia de pruebas y productivo
1.4.2	Documento de Transición	Documento de liberación de configuración a equipo de soporte SFSF
1.4.3	Sesiones de Capacitación	Entrenamiento a usuarios finales y administrador de la plataforma
1.4.4	Carta de Cierre	Carta de finalización de la implementación
2	Central de Empleados	Entregable General: Conformado por los datos maestros de los colaboradores, acciones de personal y gestión de tiempo libre
2.1	Preparación	
2.1.1	PTO Orientation	
2.1.2	Workshops	

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
2.1.2.1	Workbooks	
2.2	Fase I	Maestro de Personal
2.2.1	Realización	
2.2.1.1	Iteración I	
2.2.1.1.1	Ciclo de Pruebas	
2.2.1.1.1.1	Ajustes Workbooks	
2.2.1.2	Iteración II	
2.2.1.1	Ciclo de Pruebas	
2.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	
2.2.1.3	Iteración III	
2.2.1.3.1	Firma de Pruebas	
2.2.1.3.2	Workbooks Finales	
2.2.2	Verificación	
2.2.2.1	Layouts de Migración de Datos	
2.2.2.2	Script de Pruebas Integrales	
2.2.2.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	
2.2.2.3	Material de Capacitación	
2.2.3	Go-Live	
2.2.3.1	Plan de Cutover	
2.2.3.2	Documento de Transición	
2.2.3.3	Sesiones de Capacitación	
2.2.3.4	Carta de Cierre	
2.3	Fase II	Acciones de Personal
2.4	Fase III	Gestión de Tiempo Libre (Time Off)
3	Administración de Objetivos y Gestión del Desempeño	Conformado por la definición de objetivos, competencias y las evaluaciones de medición de desempeño y cumplimiento de objetivos

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
3.1	Preparación	
3.1.1	PTO Orientation	
3.1.2	Workshops	
3.1.2.1	Workbooks	
3.2	Realización	
3.2.1	Iteración I	
3.2.1.1	Ciclo de Pruebas	
3.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	
3.2.2	Iteración II	
3.2.2.1	Ciclo de Pruebas	
3.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	
3.2.3	Iteración III	
3.2.3.1	Firma de Pruebas	
3.2.3.1.1	Workbooks Finales	
3.3	Verificación	
3.3.1	Layouts de Migración de Datos	
3.3.2	Script de Pruebas Integrales	
3.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	
3.3.3	Material de Capacitación	
3.4	Go-Live	
3.4.1	Plan de Cutover	
3.4.2	Documento de Transición	
3.4.3	Sesiones de Capacitación	
3.4.4	Carta de Cierre	
4	Gestión de Aprendizaje	Entregable General: Confirmado por la definición de cursos, instructores y material de capacitación interno para EPI-USE México

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
4.1	Preparación	
4.1.1	PTO Orientation	
4.1.2	Workshops	
4.1.2.1	Workbooks	
4.2	Realización	
4.2.1	Iteración I	
4.2.1.1	Ciclo de Pruebas	
4.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	
4.2.2	Iteración II	
4.2.2.1	Ciclo de Pruebas	
4.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	
4.2.3	Iteración III	
4.2.3.1	Firma de Pruebas	
4.2.3.1.1	Workbooks Finales	
4.3	Verificación	
4.3.1	Layouts de Migración de Datos	
4.3.2	Script de Pruebas Integrales	
4.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	
4.3.3	Material de Capacitación	
4.4	Go-Live	
4.4.1	Plan de Cutover	
4.4.2	Documento de Transición	
4.4.3	Sesiones de Capacitación	
4.4.4	Carta de Cierre	
5	Gestión de Sucesión y Capacitación de Desarrollo	Entregable General: Conformado por planes de sucesión, carrera y desarrollo del equipo de Consultoría

N°	Nombre de la Tarea	Descripción
5.1	Preparación	
5.1.1	PTO Orientation	
5.1.2	Workshops	
5.1.2.1	Workbooks	
5.2	Realización	
5.2.1	Iteración I	
5.2.1.1	Ciclo de Pruebas	
5.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	
5.2.2	Iteración II	
5.2.2.1	Ciclo de Pruebas	
5.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	
5.2.3	Iteración III	
5.2.3.1	Firma de Pruebas	
5.2.3.1.1	Workbooks Finales	
5.3	Verificación	
5.3.1	Layouts de Migración de Datos	
5.3.2	Script de Pruebas Integrales	
5.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	
5.3.3	Material de Capacitación	
5.4	Go-Live	
5.4.1	Plan de Cutover	
5.4.2	Documento de Transición	
5.4.3	Sesiones de Capacitación	
5.4.4	Carta de Cierre	

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Secuenciar Actividades

Para establecer la secuencia de actividades del proyecto, se debe definir primero cuales de ellas pueden ser desarrolladas en paralelo, buscando optimizar los tiempos del proyecto y evitando un posible solapamiento entre actividades.

Es importante tomar en consideración que los usuarios claves que participarán en el proyecto serán compartidos entre los diferentes módulos a ser implementados, por lo tanto, se debe prever en el establecimiento de la secuencia de las actividades que exista un margen de espacio o disponibilidad para intercambiarse entre sus tareas sin convertirse en un obstáculo para el desenvolvimiento del proyecto.

Para tal fin, se iniciará con la implementación de la “Plataforma” la cual es la actividad de menor duración y complejidad del proyecto, que permitirá a los usuarios familiarizarse con la metodología de trabajo para los módulos subsecuentes. Luego de su salida en vivo y con un margen discreto de tiempo, se dará inicio a la implementación de la “Central de Empleados”, donde en su fase de preparación se obtendrán los insumos básicos necesarios de información de los colaboradores para la implementación secuencial de los módulos de talento como lo son “Objetivos y Desempeño” y “Sucesión y Desarrollo”. Por último, se realizará la implementación en paralelo del módulo de “Aprendizaje” con base a los requerimientos definidos durante la fase de preparación de su predecesor, Sucesión y Desarrollo.

Para ilustrar mejor esta secuencia de actividades se presenta la siguiente figura 14:

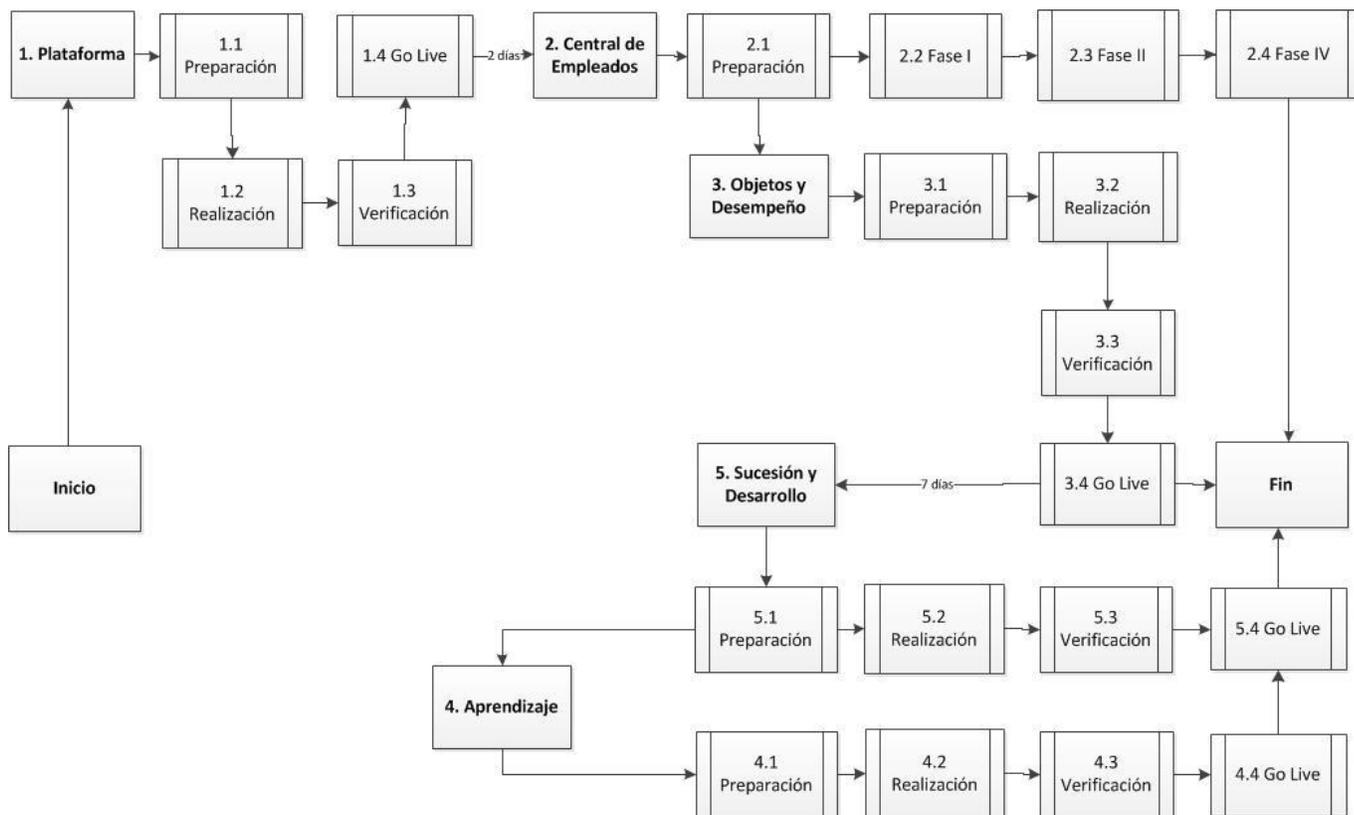


Figura 14 – Secuencia de Actividades del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Estimar recursos de actividades

La estimación de los recursos del proyecto se realizará en base a los módulos a implementar, se asignará un responsable a nivel técnico y un responsable funcional por módulos, los cuales trabajarán como equipo a lo largo de la implementación, así como también se tendrá un líder de proyecto, que velará por el correcto cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de proyecto.

Cuadro 21 Estimación de Recursos del Proyecto

N°	Nombre de la Tarea	Responsable Técnico	Responsable Funcional
0	Implementación de la Plataforma Success Factors de la Empresa EPI-USE México	Líder de Proyecto	Directora EPI-USE México
1	Plataforma	Consultor Junior EP	Asesor de Mercadeo y Ventas
2	Central de Empleados	Consultor Senior EC	Analista de RRHH Coordinador Administrativo
3	Administración de Objetivos y Gestión del Desempeño	Consultor Senior GM /PM	Gerente de RRHH
4	Gestión de Aprendizaje	Consultor Junior LMS	Gerente de Consultoría SFSF
5	Gestión de Sucesión y Capacitación de Desarrollo	Consultor Senior GM /PM	Gerente de RRHH

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 Estimar duración de actividades

La estimación de duración de cada una de las actividades del proyecto, se listan en el siguiente cuadro:

Cuadro 22 Estimación de Duración de Actividades del Proyecto

N°	Nombre de la Tarea	Duración
0	Implementación de la Plataforma Success Factors de la Empresa EPI-USE México	125 días
1	Plataforma	13 días
1.1	Preparación	03 días
1.1.1	PTO Orientation	01 día
1.1.2	Workshops	02 días
1.1.2.1	Workbooks	02 días
1.2	Realización	06 días
1.2.1	Iteración I	01 días
1.2.1.1	Ciclo de Pruebas	0.5 días
1.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	0.5 días
1.2.2	Iteración II	01 días
1.2.2.1	Ciclo de Pruebas	0.5 días
1.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	0.5 días
1.2.3	Iteración III	01 días
1.2.3.1	Firma de Pruebas	0.5 días
1.2.3.1.1	Workbooks Finales	0.5 días
1.3	Verificación	1.5 días
1.3.1	Layouts de Migración de Datos	0 días
1.3.2	Script de Pruebas Integrales	0.5 día
1.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	0.5 días
1.3.3	Material de Capacitación	0.5 días
1.4	Go-Live	2.5 días
1.4.1	Plan de Cutover	1 día
1.4.2	Documento de Transición	0 días
1.4.3	Sesiones de Capacitación	1 días

N°	Nombre de la Tarea	Duración
1.4.4	Carta de Cierre	0 días
2	Central de Empleados	110 días
2.1	Preparación	15 días
2.1.1	PTO Orientation	01 día
2.1.2	Workshops	14 días
2.1.2.1	Workbooks	14 días
2.2	Fase I – Maestro de Personal	38 días
2.2.1	Realización	30 días
2.2.1.1	Iteración I	05 días
2.2.1.1.1	Ciclo de Pruebas	02 días
2.2.1.1.1.1	Ajustes Workbooks	03 días
2.2.1.2	Iteración II	07 días
2.2.1.1	Ciclo de Pruebas	03 días
2.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	04 días
2.2.1.3	Iteración III	05 días
2.2.1.3.1	Firma de Pruebas	02 días
2.2.1.3.2	Workbooks Finales	03 días
2.2.2	Verificación	10 días
2.2.2.1	Layouts de Migración de Datos	05 días
2.2.2.2	Script de Pruebas Integrales	03 días
2.2.2.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	0 días
2.2.2.3	Material de Capacitación	02 días
2.2.3	Go-Live	03 días
2.2.3.1	Plan de Cutover	03 días
2.2.3.2	Documento de Transición	0 días
2.2.3.3	Sesiones de Capacitación	03 días
2.2.3.4	Carta de Cierre	0 días

N°	Nombre de la Tarea	Duración
2.3	Fase II – Acciones de Personal	25 días
2.4	Fase III – Gestión de Tiempo	25 días
3	Administración de Objetivos y Gestión del Desempeño	45 días
3.1	Preparación	05 días
3.1.1	PTO Orientation	01 días
3.1.2	Workshops	04 días
3.1.2.1	Workbooks	04 días
3.2	Realización	25 días
3.2.1	Iteración I	02 días
3.2.1.1	Ciclo de Pruebas	01 días
3.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	01 días
3.2.2	Iteración II	05 días
3.2.2.1	Ciclo de Pruebas	02 días
3.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	03 días
3.2.3	Iteración III	05 días
3.2.3.1	Firma de Pruebas	01 días
3.2.3.1.1	Workbooks Finales	04 días
3.3	Verificación	08 días
3.3.1	Layouts de Migración de Datos	01 días
3.3.2	Script de Pruebas Integrales	04 días
3.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	0 días
3.3.3	Material de Capacitación	03 días
3.4	Go-Live	07 días
3.4.1	Plan de Cutover	03 días
3.4.2	Documento de Transición	0 días
3.4.3	Sesiones de Capacitación	02 días

N°	Nombre de la Tarea	Duración
3.4.4	Carta de Cierre	0 días
4	Gestión de Aprendizaje	40 días
4.1	Preparación	05 días
4.1.1	PTO Orientation	01 días
4.1.2	Workshops	04 días
4.1.2.1	Workbooks	04 días
4.2	Realización	20 días
4.2.1	Iteración I	05 días
4.2.1.1	Ciclo de Pruebas	02 días
4.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	03 días
4.2.2	Iteración II	03 días
4.2.2.1	Ciclo de Pruebas	02 días
4.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	01 días
4.2.3	Iteración III	04 días
4.2.3.1	Firma de Pruebas	01 días
4.2.3.1.1	Workbooks Finales	03 días
4.3	Verificación	08 días
4.3.1	Layouts de Migración de Datos	02 días
4.3.2	Script de Pruebas Integrales	03 días
4.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	0 días
4.3.3	Material de Capacitación	03 días
4.4	Go-Live	07 días
4.4.1	Plan de Cutover	03 días
4.4.2	Documento de Transición	0 días
4.4.3	Sesiones de Capacitación	04 días
4.4.4	Carta de Cierre	0 días
5	Gestión de Sucesión y Capacitación de Desarrollo	40 días

N°	Nombre de la Tarea	Duración
5.1	Preparación	05 días
5.1.1	PTO Orientation	01 días
5.1.2	Workshops	04 días
5.1.2.1	Workbooks	04 días
5.2	Realización	20 días
5.2.1	Iteración I	05 días
5.2.1.1	Ciclo de Pruebas	02 días
5.2.1.1.1	Ajustes Workbooks	03 días
5.2.2	Iteración II	03 días
5.2.2.1	Ciclo de Pruebas	02 días
5.2.2.1.1	Ajustes Workbooks	01 días
5.2.3	Iteración III	04 días
5.2.3.1	Firma de Pruebas	01 días
5.2.3.1.1	Workbooks Finales	03 días
5.3	Verificación	08 días
5.3.1	Layouts de Migración de Datos	02 días
5.3.2	Script de Pruebas Integrales	03 días
5.3.2.1	Carta de Aceptación de pruebas	0 días
5.3.3	Material de Capacitación	03 días
5.4	Go-Live	07 días
5.4.1	Plan de Cutover	03 días
5.4.2	Documento de Transición	0 días
5.4.3	Sesiones de Capacitación	04 días
5.4.4	Carta de Cierre	0 días

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5 Desarrollar cronograma

En base a la definición de las actividades del proyecto, la secuencia de ejecución de cada una de ellas y la estimación aproximada de tiempos y de recursos, se dispone del siguiente plan de proyecto.

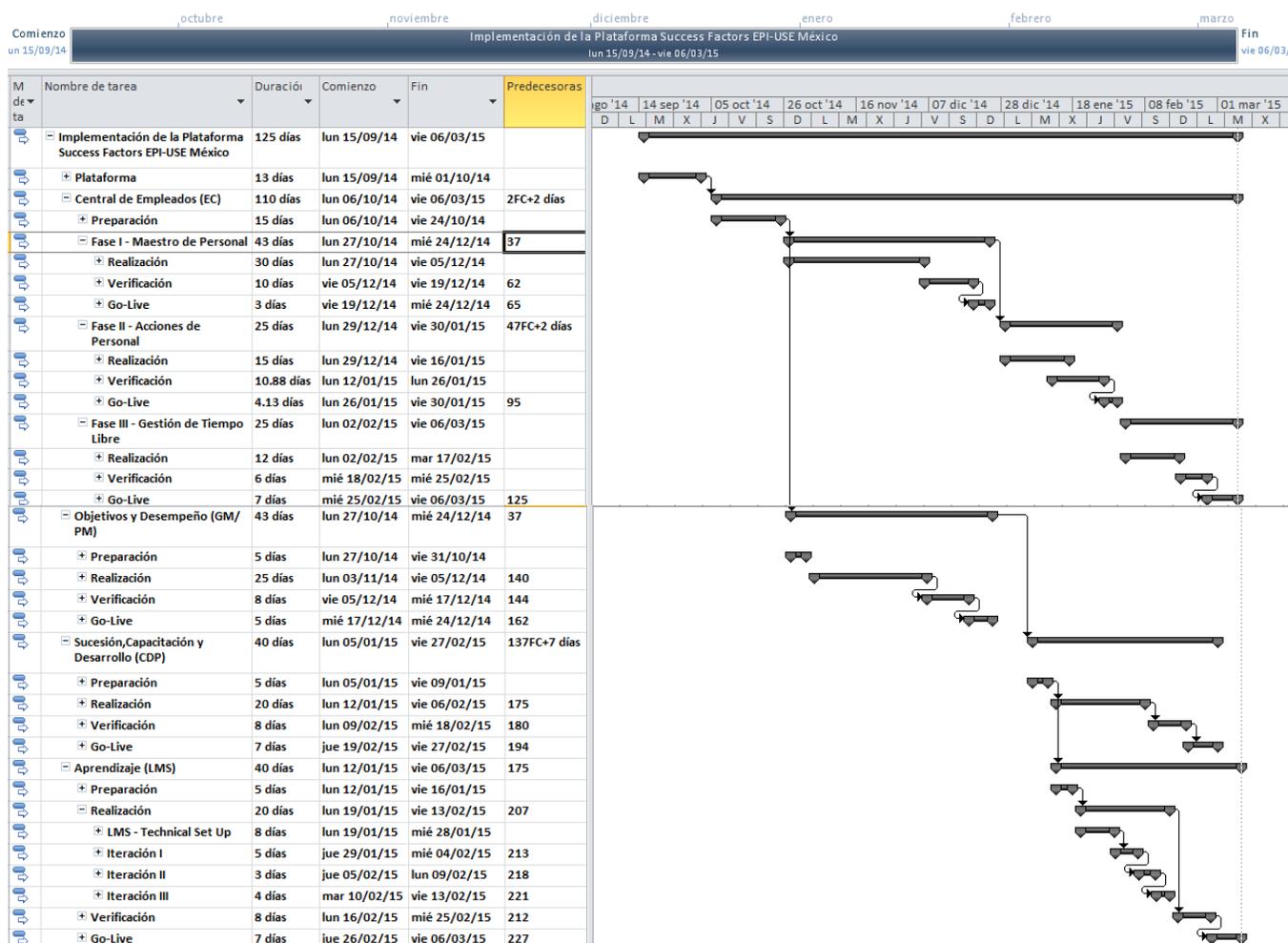


Figura 15 – Cronograma del Proyecto (Realizado en Microsoft Project)
Fuente: Elaboración Propia

4.3.6 Controlar cronograma

Para el seguimiento y control del cronograma proyecto, se propone utilizar una matriz sencilla donde se plasmen las fechas estimadas de inicio y fin de cada actividad del proyecto (estipuladas en el plan de trabajo) contra las fechas reales en las cuales se llevaron a cabo cada una de ellas. Se deberán realizar sesiones de avance semanales entre el líder de proyecto y el responsable funcional de cada módulo, y durante esta sesión se plasmarán en las columnas correspondientes a “fecha real” el día donde efectivamente ocurrieron. Esta información servirá para detectar cualquier desvío del plan original del trabajo, ampliando la posibilidad de mitigar oportunamente el impacto que pueda causar. Sin importar la magnitud de la desviación se deberá comunicar al Líder Funcional asignado por parte de EPI-USE México la situación actual del proyecto. A continuación se muestra un ejemplo con los módulos del proyecto.

Cuadro 23 Plantilla de Control de Cronograma

ID	Tarea	Fecha estimada de inicio	Fecha real de inicio	Fecha estimada de final	Fecha real de fin	Duración estimada	Duración real
0	Implementación de la Plataforma SFSF Empresa EPI-USE México	15/09/2014		06/03/2015		125 días	
1	Plataforma	15/09/2014		01/10/2014		13días	
2	Central de Empleados	06/10/2014		06/03/2015		110 días	
3	Administración de Objetivos y Gestión del Desempeño	27/10/2014		24/12/2014		45 días	
4	Gestión de Aprendizaje	12/01/2015		06/03/2015		40 días	
5	Gestión de Sucesión y Capacitación de Desarrollo	05/01/2015		27/02/2014		40 días	

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Plan de Gestión de Recursos Humanos

Un factor crítico para la consecución de los objetivos de este proyecto, es la correcta Gestión de los Recursos Humanos involucrados. Al ser un proyecto interno llevado a cabo directamente por EPI-USE México, se hace necesario compartir los recursos entre varias actividades, representando para muchos de ellos un incremento en su carga laboral. Es por esta razón que se debe ser cuidadoso en la correcta escogencia del equipo de trabajo que participará en las diferentes fases de implementación del proyecto, así como en la asignación de responsabilidades que deberán llevar a cabo, los horarios que desempeñaran y el control y seguimiento de su desempeño durante todo el ciclo de vida del proyecto, a fin de guiar y supervisar la evolución de su trabajo.

A continuación se presenta una descripción de los diferentes procesos de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto.

4.4.1 Organigrama

Como parte de la Planificación de los Recursos Humanos del Proyecto, se hace necesaria en primera instancia una representación gráfica del cargo y relación de cada uno de los participantes del proyecto, a fin de mostrar a alto nivel la responsabilidad que desempeñarán.

El equipo de proyecto se encuentra dividido entre los usuarios claves (o funcionales) y el equipo de consultoría (o técnico), además de contar con un líder de proyecto y un gerente de proyecto, que en este caso es el mismo sponsor del proyecto, por ser la Directora de EPI-USE México la responsable de impulsar el proyecto de implementación de SFSF en la región y la que avaló en su presupuesto la adquisición del licenciamiento necesario.

En la figura 16 se ilustra la estructura de desglose de recursos:

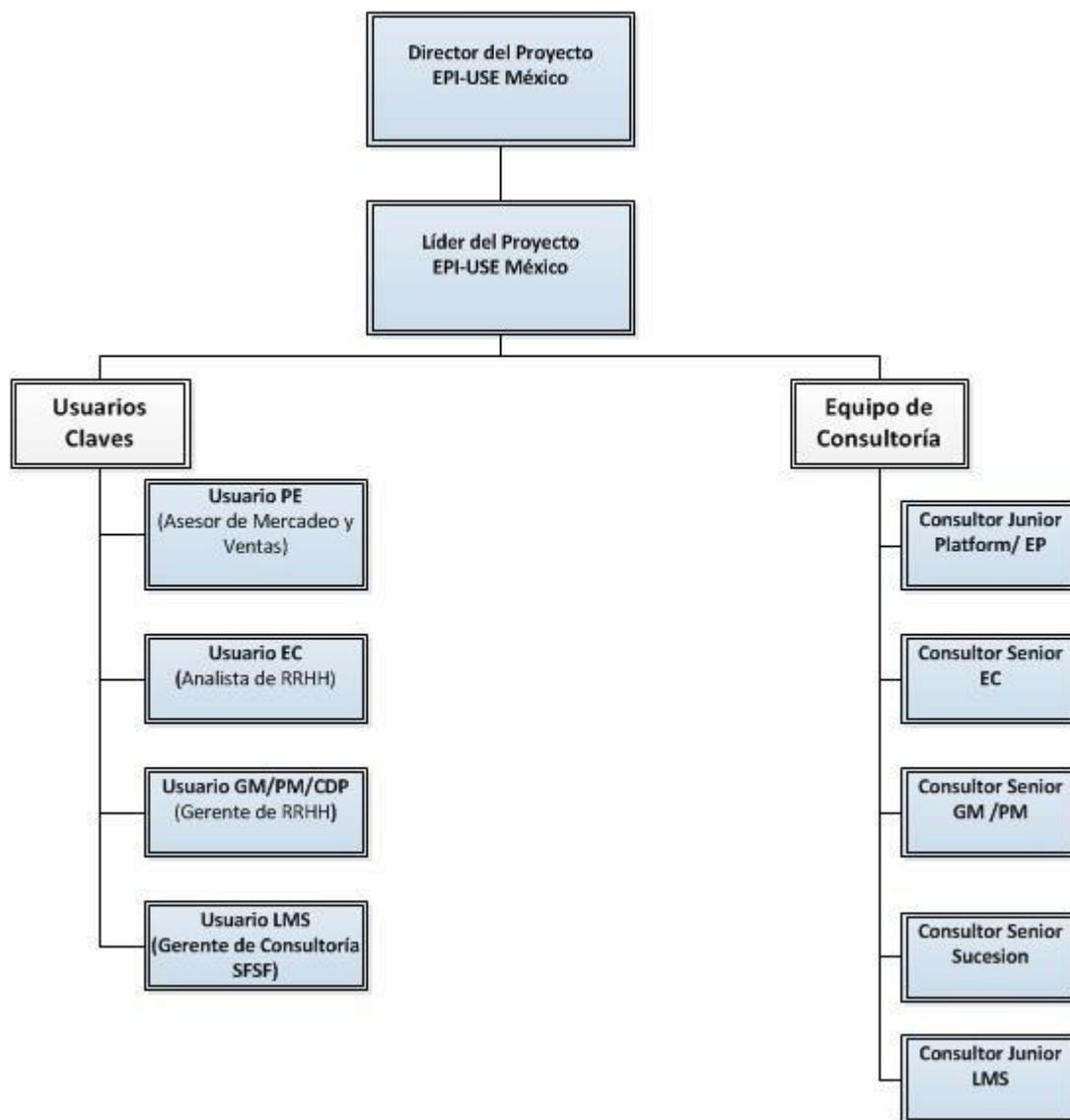


Figura 16 - Estructura de Desglose de Recursos (RBS)
Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Roles, Competencias y Responsabilidades

Una vez establecido el equipo necesario para alcanzar los objetivos del proyecto, se deben alinear los roles y responsabilidades que llevarán cada uno de ellos, así como las competencias mínimas que deben cubrir.

Cuadro 24 Matriz de Competencias, Responsabilidad y Autoridad

Rol	Competencia	Responsabilidad	Autoridad
Director de Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y rechazar las solicitudes de cambio del proyecto. • Autorizar presupuesto en caso de necesidad de mayor licenciamiento SFSF. • Presentar logros y avances ante EPI-USE América. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión de cierre fase del proyecto (sesión go o no go). Firma de carta de liberación • Establece los criterios de designación de usuarios claves al proyecto
Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en metodología Success Factor BizX. • Experiencia previa en dirección de proyectos de implementación SFSF. • Conocimiento en manejo de herramientas Office (Word, Power Point, Excel). • Comunicación Efectiva, liderazgo, resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto. • Preparar y supervisar el plan de trabajo. • Enviar reporte de avances a los involucrados directos del proyecto. • Gestión de solicitudes de cambio y riesgos del proyecto. • Proporciona los formatos de trabajo del proyecto sujetos a la metodología BizX. • Resolver conflictos entre los integrantes del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige al equipo de proyecto y libera los recursos una vez culminadas sus actividades. • Dirige el plan de gestión del proyecto. • Establece los criterios de designación de consultores al proyecto

Rol	Competencia	Responsabilidad	Autoridad
Usuarios Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los procesos internos del negocio. • Conocimiento en manejo de herramientas Office (Word, Power Point, Excel). • Responsabilidad y compromiso con el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar las definiciones correctas de los requerimientos del negocio. • Cumplir con las fechas de los entregables. • Disponibilidad de tiempo para sesiones de trabajo del proyecto. • Definir y establecer plan de pruebas de la plataforma. • Participar y elaborar material de capacitación a usuarios finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder a nivel funcional
Equipo de Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en implementaciones SFSF. • Curso o certificación en módulo a implementar. • Liderazgo, habilidad de comunicación, compromiso, comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parametrización de la plataforma de acuerdo a los requerimientos del negocio. • Guiar al usuario clave en las mejores prácticas de implementaciones de SFSF. • Cumplir con el plan de trabajo establecido para el proyecto. • Capacitar al usuario clave en el uso y administración de la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder a nivel técnico • Establecer parámetros de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3 Calendario de Recursos

El calendario de recursos muestra en base al cronograma y los entregables de la implementación, las fechas de participación de cada uno de los integrantes del proyecto, permitiendo realizar una planeación interna de los recursos. Tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 25 Calendario de Recursos

Entregable	Recurso	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Plataforma	Usuario Clave EP / Consultor Jr. EP	15/09/2014	01/10/2014
Central de Empleados	Usuario Clave EC / Consultor Sr. EC	06/10/2014	06/03/2015
Administración de Objetivos y Gestión del Desempeño	Usuario Clave GM/PM/CDP / Consultor Sr. GM/PM	27/10/2014	24/12/2014
Gestión de Aprendizaje	Usuario Clave GM/PM/CDP Consultor CDP	12/01/2015	06/03/2015
Gestión de Sucesión y Capacitación de Desarrollo	Usuario Clave LMS / Consultor Jr. LMS	05/01/2015	27/02/2014

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que en este proyecto la interacción entre usuarios claves y equipo de consultoría es continuo, los representantes de cada módulo estarán asignados desde la fase de Preparación hasta la fase de Go-Live, siguiendo el plan de disponibilidad de recursos expuesto en el apartado siguiente.

4.4.4 Disponibilidad de Recursos

El equipo del proyecto desarrollará sus actividades dentro de las oficinas administrativas de EPI-USE México durante la Fase de Preparación de cada uno de los módulos a implementar. Una vez concluida esta etapa el equipo de consultoría tendrá una participación remota y a tiempo parcial durante la Fase de Realización, sosteniendo un día a la semana sesiones de trabajo con el líder de

proyecto para el seguimiento de los avances generales del proyecto. Las iteraciones de configuración deben ser presenciales para recibir la retroalimentación del equipo de usuarios funcionales designados en cada módulo así como también durante la Fase de Verificación o pruebas. Por último, la disponibilidad para la fase de Go-Live debe ser del 100% para todos los recursos, pues involucrará capacitaciones y transferencia de conocimientos a usuarios finales.

4.4.5 Horarios

El horario de trabajo dentro de las oficinas de EPI-USE México está comprendido de Lunes a Viernes de 09:00am a 06:00pm con una hora de descanso. Durante el trabajo remoto, el horario es flexible siempre y cuando se cumplan en las fechas estipuladas de los entregables del proyecto. Se respetarán los feriados de ley y los otorgados por la organización.

4.4.6 Criterios de Liberación

La liberación de los recursos del proyecto será de manera escalonada a medida que culmina la implementación de cada módulo del proyecto, se debe contar con una carta de liberación firmada por el Director de Proyecto, que avale el cumplimiento de todos los requerimientos y entregables establecidos dentro del Alcance del Proyecto. De este modo se incorporará el recurso designado como usuario clave a sus actividades administrativas en la oficina, conservando la responsabilidad de ser el primer punto de contacto durante el periodo de 15 días de estabilización post-productivo de la plataforma. Así como el consultor responsable por módulo, retomará sus actividades regulares con otros clientes y brindará soporte de segundo nivel, en caso de ser requerido, al usuario clave durante la fase de estabilización.

4.4.7 Reconocimiento y Recompensa

Como parte del proceso de desarrollo y estímulo del equipo de trabajo, se establecerá un programa de reconocimiento a lo largo del ciclo de vida del proyecto, haciendo menciones periódica a todo EPI-USE México de los logros objetivos durante las fases completadas en la implementación, con miras a resaltar el esfuerzo realizado y el compromiso de cada uno en alcanzar los objetivos del proyecto. Así como también un bono especial tanto al usuario clave como al consultor que hayan participado en la implementación exitosa de cada módulo.

4.4.8 Gestión de conflictos

Debido a las condiciones y tiempo de implementación del proyecto, se hace necesario contar con una herramienta sencilla para registro de incidencias o conflictos internos del proyecto. Se empleará el siguiente cuadro para seguimiento del conflicto y su estado de resolución.

Cuadro 26 Plantilla de Registro de Incidencias

#	Polémica	Fecha de Ocurrencia	Involucrados	Fecha de Resolución Propuesta	Estado	Fecha de Resolución	Resolución Aplicada
1							
2							

Fuente: Elaboración Propia

El punto de partida para documentar o crear un caso estará en manos de los integrantes del equipo de proyecto (Líder Funcional, Líder Técnico o Líder de Proyecto), el cual debe indicar el tipo de conflicto, la fecha de ocurrencia y los

involucrados en el caso. De ser necesario, podrá solicitar asesoramiento de la Gerente de RRHH o del Líder de Proyecto (sólo en caso de no ser el iniciador del proceso), antes de trasladarlo al Jefe Funcional del Módulo, el cual validará el caso y asignará un estado al conflicto. Por último, será el Gerente del Proyecto quién dará una resolución final indicando la fecha y estrategia de resolución.

A continuación se ilustra el proceso interno que se llevará a cabo en EPI-USE México para la gestión de conflictos.

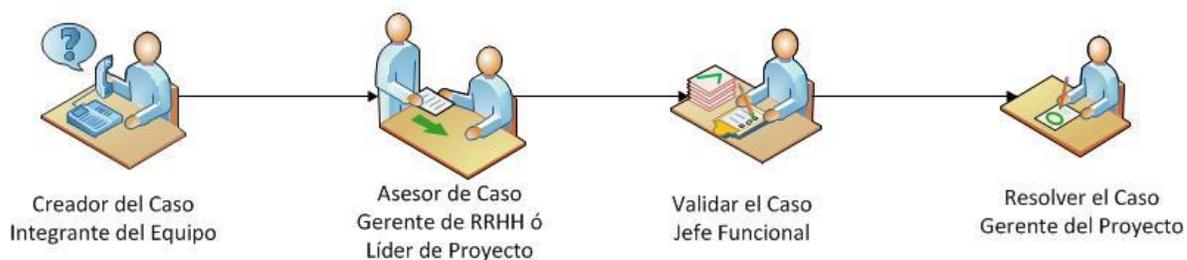


Figura 17 - Gestión de Conflictos
Fuente: Elaboración Propia

4.5 Plan de Gestión de Comunicaciones

La Gestión de Comunicaciones en el Proyecto busca identificar de forma efectiva los emisores, receptores, medios y frecuencia de comunicación entre los involucrados del proyecto, estableciendo la mayor cantidad de canales de comunicación entre las partes interesadas para mantenerlos informados del desenvolvimiento de las actividades del proyecto de una manera clara, rápida y directa.

Se partirá de la identificación de las necesidades de comunicación de cada uno de los interesados del proyecto, para establecer cuáles serán las herramientas o técnicas idóneas a utilizar para su interacción. Siendo esta la base para la elaboración de la matriz de comunicaciones del proyecto, que indicará *“quién se comunicará con quién y quién recibirá qué tipo de información”* (Lledó, 2013, pág. 267). Contando por último un proceso para controlar la comunicación basada en una plantilla de seguimiento y control y una matriz de Escalamiento.

4.5.1 Análisis de Requisitos de Comunicación

Como primer paso para una correcta planificación de comunicaciones dentro del proyecto, se debe partir de la identificación de las expectativas y necesidades de información de los interesados, para establecer un plan de comunicación eficiente, por contar sólo con la información necesaria y eficaz, que *“significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado”* (Project Management Institute, 2013, pág. 290).

Se tomará como base el análisis de interesados realizado dentro de la sección 4.2.1 - Recopilación de Requisitos, en el cual se jerarquizan los involucrados de la siguiente manera:

Cuadro 27 Expectativas y Necesidades de Comunicación en el Proyecto

Interesados	Expectativas en el Proyecto	Necesidad de Comunicación
Dirección EPI-USE México	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de los objetivos del proyecto. - Cumplimiento de las fechas de los entregables. - Control sobre recursos involucrados en el proyecto. - Participación en decisiones del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en sesión de inicio del proyecto - Informes de Avance de Fases del proyecto - Seguimiento del Plan de Trabajo (Project) - Minutas o Matriz de Seguimiento de Seguimiento
Dirección EPI-USE América	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir a EPI-USE global dentro de la plataforma de SFSF 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de Cierre de Proyecto.
Equipo Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con ambiente de pruebas y capacitación en SFSF 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de Capacitación - Comunicaciones Internas - Minutas entre integrantes del equipo del proyecto
Equipo de Mercadeo y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de los objetivos del proyecto. - Contar con usuario y clave de acceso. - Contar con un medio para transmisión interactiva de mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de Capacitación - Demostraciones del Sistema - Comunicaciones Internas
Fuerza de Venta Success Factors	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de los objetivos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de Cierre de Proyecto
Equipo Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Homologación de los procesos de gestión de talento llevados a cabo en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de Capacitación - Comunicaciones Internas - Minutas entre integrantes del equipo del proyecto
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una plataforma donde se pueda demostrar un caso de implementación y operación exitosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostraciones del Sistema

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Administración de las comunicaciones

4.5.2.1 Técnicas y herramientas de comunicación

Debido a la naturaleza de este proyecto, se deben contar con las técnicas y herramientas correctas de comunicación, para mantener una interacción estrecha entre todos los involucrados en el proyecto. Se contemplan las siguientes:

- ❖ **Correo Electrónico:** EPI-USE México cuenta con un correo electrónico institucional que será considerado una de las herramientas principales de comunicación dentro del proyecto. Por lo tanto, los acuerdos allí definidos serán considerados como válidos antes cualquier situación que amerite seguimiento y control.
- ❖ **Videoconferencias:** Debido a que los involucrados del proyecto, no siempre se encontrarán en la misma ubicación física, se hace necesario contar con una herramienta de comunicación de alta calidad para sostener reuniones de avance o sesiones trabajo de manera remota. Cisco WebEx, es el medio establecido por EPI-USE México para este tipo de actividades.
- ❖ **Webinar:** Para la ejecución de las sesiones de capacitación a los usuarios finales de la plataforma y clientes, se espera realizar sesiones Webinar donde se presente la funcionalidad configurada dentro de la plataforma para EPI-USE México.
- ❖ **Llamadas Telefónicas:** Cuando se requieran intervenciones breves e informales entre participantes del proyecto, se podrán establecer comunicaciones telefónicas. Sólo se debe tomar en consideración que para que tenga carácter formal deberá venir acompañada de una documentación por escrito que avale los acuerdos establecidos.

- ❖ Mensajería Instantánea: La vía de comunicación inmediata entre los miembros del equipo de trabajo del proyecto, será por medio de mensajería instancia corporativa.
- ❖ Reuniones Presenciales: Dependiendo del rol que ocupen en el proyecto se sostendrán diversas reuniones personales para tratar aspectos de interés del proyecto.
- ❖ Informe Escrito / Diapositivas: Serán herramientas utilizadas para formalizar un acuerdo o transferencia de conocimiento.
- ❖ Microsoft Project: Las actividades del proyecto serán controladas mediante esta herramienta y las comunicaciones que ameriten seguimiento deberán estar acompañadas del plan de trabajo definido para la implementación.

La documentación e información del proyecto se llevará tanto de manera digital como física, debe ser de forma estructurada y bajo dimensión formal o informal (escrita / verbal) según el mensaje a transmitir. El siguiente cuadro enlista la documentación clave de comunicación en el proyecto:

Cuadro 28 Documentos de Comunicación

Documento	Tipo
Minutas de Reuniones	Formal Escrito
Comunicado de Cambios	Formal Escrito
Avances Semanales /Quincenales	Formal Escrito / Formal Verbal
Plan de trabajo	Formal Escrito
Comunicaciones Internas	Informal Verbal
Conferencias Telefónicas	Formal Verbal

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2.2 Plan de Gestión de Comunicaciones

El plan de gestión de comunicaciones tiene como objetivo lograr que los involucrados del proyecto conozcan el formato y contenido de tipo de información, personas que recibirán la información, frecuencia de la comunicación, persona responsable de comunicar, propósito de la comunicación y canales o recursos de comunicación.

Cuadro 29 Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Informe / Reunión	Dirigido a ¿A quién?	Frecuencia ¿Cuándo?	Responsable ¿Quién?	Propósito ¿Qué?	Recursos ¿Cómo?
Sesión de arranque o Kick-Off	Interesados del Proyecto	Único	Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> – Aclarar el alcance del proyecto – Mostrar la metodología de implementación – Presentar el SOW y Chárter del Proyecto. – Conocer a los involucrados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> – Diapositivas – Plan de Trabajo (Project). – Reunión Presencial
Sesiones de Avance Semanal	Equipo de Proyecto (Usuarios Funcionales y Técnicos)	Semanal / Días Jueves	Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> – Información general de los avances del proyecto en la semana 	<ul style="list-style-type: none"> – Plan de Proyecto (Project) – Reuniones Presenciales / Videoconferencias / Mensajería instantánea

Informe / Reunión	Dirigido a ¿A quién?	Frecuencia ¿Cuándo?	Responsable ¿Quién?	Propósito ¿Qué?	Recursos ¿Cómo?
Sesiones de Avance Mensual	Dirección EPI-USE México y Equipo de Mercadeo y Ventas	Mensual / Primer Lunes de cada Mes	Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a la dirección de la empresa los logros por fase completada. - Mostrar al equipo de ventas las funcionalidades hasta la fecha realizadas. - Señalar cambios o conflictos que necesiten atención y/o aprobación de la dirección. - Dar seguimiento a disponibilidad de recursos del proyecto. - Dar seguimiento a los riesgos identificados del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Proyecto (Project) y plantilla de control de cronograma.
Minutas de Reuniones	Participantes de la Sesión	Tras una sesión de trabajo	Convocante de la Sesión	<ul style="list-style-type: none"> - Plasmar acuerdos, puntos de decisión y responsables dentro de la sesión de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe escrito - Correo Electrónico
Comunicaciones Internas	EPI-USE México	Cada vez que se necesite	Equipo de Mercadeo y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a la comunidad de EPI-USE de los logros obtenidos en el proyecto tras sesión de Avance Mensual. - Manejo de trivias (preguntas) sobre la plataforma Success Factor, como herramienta de motivación y aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo Electrónico

Informe / Reunión	Dirigido a ¿A quién?	Frecuencia ¿Cuándo?	Responsable ¿Quién?	Propósito ¿Qué?	Recursos ¿Cómo?
Cierre del Proyecto / Sesión de GO o NO-GO	Dirección EPI-USE México; Dirección EPI-USE América Funcional del Módulo; Equipo de Mercadeo y Ventas	Una vez por Módulo / Fase	Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> – Avalar salida en productivo de nueva funcionalidad o módulo. – Preparar comunicado para la Fuerza de Ventas SSFF involucrado en el proyecto. – Establecer estrategia de lanzamiento ante Clientes y EPI-USE América 	<ul style="list-style-type: none"> – Informe escrito – Videoconferencia
Capacitaciones Internas	Equipo de Consultoría Equipo de Mercadeo y Ventas Equipo Administrativo	Al cierre de Módulo / Fase	Líder Funcional del Módulo	<ul style="list-style-type: none"> – Mostrar la funcionalidad configurada del módulo. – Entregar accesos según rol al sistema 	<ul style="list-style-type: none"> – Webinar / Videoconferencia
Demostraciones (DEMOS)	Clientes	Cada ocasión de Venta	Equipo de Mercadeo y Ventas Equipo de Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> – Demostrar las ventajas de contar con la plataforma de SFSS para operaciones en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> – Reunión Presencial / Videoconferencia
Matriz de Escalamiento	Nivel de Escalamiento	Cada vez que se necesite	Nivel de Escalamiento	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionar oportunamente los problemas suscitados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> – Informe escrito / Videoconferencia / Correo Electrónico

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3 Controlar Comunicaciones

Para garantizar el seguimiento de las comunicaciones formales establecidas entre los interesados del proyecto, se debe contar con una herramienta sencilla en la cual se plasmen los avances, acuerdos y temas tratados por los participantes. El cuadro 31, contiene la estructura elegida por EPI-USE México.

Cuadro 30 Plantilla de Seguimiento y Control de Comunicaciones

Nombre de la Sesión	[Tema principal]
Fase del Proyecto	[Módulo – Fase de Implementación]
Fecha	[Fecha en la que se realiza la reunión]
Lugar	[Presencial /Remoto]
Participantes	[Nombre de los participantes involucrados]
Puntos Tratados	
Acuerdos	
Acciones Pendientes	

Fuente: Elaboración Propia

Adicional a esta plantilla de Seguimiento y Control, se contará con una matriz de escalamiento jerárquico a la cual se recurra para solucionar oportunamente

cualquier problema dentro del proyecto. Estará segmentada en categorías de problemas (ver cuadro 32) y tipo de impacto (ver cuadro 33), señalando los involucrados que deben ser comunicados en cada caso (ver cuadro 34).

Cuadro 31 Categorías de Problemas

Tipos de problemas	
Procesos y reglas de negocio	Relacionado con la definición y realineación de los procesos.
Administración del proyecto	Relacionado con el cumplimiento del plan de trabajo los recursos asignados al proyecto y las actividades y entregables realizados. Incluye al Líder de proyecto.
Logística	Relacionados con la disponibilidad de recursos materiales y técnicos para el proyecto.
Administración del cambio	Relacionados con la aceptación de la organización hacia el nuevo sistema/proceso.
Tecnología	Relacionado con la herramienta tecnológica utilizada en la implementación del proyecto: Plataforma SFSF.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 32 Categorías de Impacto

Tipos de impacto	Descripción	Tiempo Respuesta
Proceso Especifico	Afectan un proceso	1 día máximo
Área	Afecta el funcionamiento de la integración o flujo de procesos en un área.	5 días máximo
Global	Afectan a la compañía en general o el proyecto.	10 días máximo

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 33 Matriz de Escalamiento (Responsables)

Tipos de impacto	Procesos y reglas de negocio	Administración del proyecto	Logística	Administración del cambio	Tecnología
Proceso Especifico	Usuario Funcional del Módulo	Líder de Proyecto	Equipo de Administración	Equipo de Mercadeo y Venta	Consultor del Módulo
Área	Equipo de Consultoría	Líder de Proyecto	Equipo de Administración	Dirección EPI-USE México	Equipo de Consultoría
Global	Dirección EPI-USE México	Dirección EPI-USE México	Equipo de Administración	Dirección EPI-USE México	Equipo de Venta Success Factors

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Plan de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos en el proyecto, tiene como finalidad potencializar la probabilidad de ocurrencia de eventos positivos y disminuir la factibilidad de eventos negativos, que se conviertan en un problema o amenaza para el proyecto.

Es claro que todo proyecto tiene implícitos riesgos y es por ello que se requiere contar con un proceso sistemático para planificar, identificar, analizar, responder y controlar los riesgos del proyecto.

EPI-USE México percibe el riesgo como una incertidumbre para alcanzar en tiempo y forma los objetivos del proyecto, pero está dispuesto a aceptarlos siempre y cuando se cuente con una estrategia oportuna para hacerles frente. Además de impulsar su compromiso de actuar de forma proactiva y consistente para abordar los riesgos que surjan a lo largo del proyecto.

4.6.1 Metodología:

Se utilizarán los estándares globales de la gestión de riesgos recomendados dentro de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK). Se partirá de un proceso sistemático en el cual los integrantes del equipo del proyecto identificarán, listarán y clasificarán los distintos riesgos a los cuales se encuentre expuesto el proyecto, siendo esta la base para un análisis cualitativo de riesgos (probabilidad / impacto).

Aquellos riesgos que resulten de mayor impacto y probabilidad en el proyecto, deberán ser agregados al plan de trabajo del proyecto, para que se tomen las acciones correctivas necesarias durante la programación establecida. El líder de proyecto estará a cargo de su actualización, y deberá comunicar dentro de la Sesión de Avance Mensual, los logros obtenidos antes la Directora de EPI-USE

México. Una vez concluido el proyecto, se deberá documentar las estrategias de mitigación utilizadas y las lecciones aprendidas para que puedan ser tomadas en consideración en futuras implementaciones.

4.6.2 Equipo de Gestión de Riesgos:

- Líder de Proyecto: Desarrolla y mantiene el plan de gestión de riesgos.
- Equipo de Proyecto: Los usuarios clave y el equipo de consultoría definen en conjunto con el líder de proyecto el catálogo de riesgos o amenazas en el proyecto.
- Gerente de Proyecto: Representado por la Directora de EPI-USE México supervisa la gestión de riesgos.

4.6.3 Definición de Probabilidad e Impacto:

Las escalas manejadas para el análisis cualitativo de riesgos dentro del proyecto son las siguientes:

Cuadro 34 Escalas de Evaluación Riesgos

Probabilidad		Impacto	
Nivel	Escala	Nivel	Escala
Con certeza	0.9	Muy Alto	0.8
Es frecuente	0.7	Alto	0.4
Es Posible	0.5	Moderado	0.2
Poco Probable	0.3	Bajo	0.1
Despreciable	0.1	Muy Bajo	0.05

Fuente: Elaboración Propia

Dependiendo del tipo de riesgo que se identifique en el proyecto se pueden ver afectadas las diferentes áreas involucradas en el proyecto: Alcance, Tiempo y Recursos y Comunicaciones de la siguiente manera:

Cuadro 35 Matriz de Impactos de Riesgos

Área del Proyecto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
Alcance (% Cambio de Alcance)	<5%	5% -9%	10% - 15%	16%-25%	>25%
Tiempo (%Variación en el plan de trabajo)	<5%	5% -9%	10% - 15%	16%-25%	>25%
Recursos (% asignación)	10%	30%	50%	80%	100%
Comunicación (Difusión en Medios)	Sin Comunicación Formal	Interno del Proyecto	Interno en EPI-USE México	Interno a EPI-USE Global	Externo a Clientes

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4 Matriz de Riesgo

Para realizar la clasificación de cada riesgo se utilizará la siguiente matriz de Probabilidad e Impacto (Pxl) para el proyecto:

Cuadro 36 Matriz de Riesgo

Probabilidad	Impacto				
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
0.1	0.50%	1.00%	2.00%	4.00%	8.00%
0.3	1.50%	3.00%	6.00%	12.00%	24.00%
0.5	2.50%	5.00%	10.00%	20.00%	40.00%
0.7	3.50%	7.00%	14.00%	28.00%	56.00%
0.9	4.50%	9.00%	18.00%	36.00%	72.00%

Fuente: Elaboración Propia

4.6.5 Categorización de las Estrategias

Según el porcentaje obtenido a partir de la matriz de riesgo se tomará cada una de las siguientes estrategias:

Cuadro 37 Categorización de las Estrategias

Porcentaje	Prioridad	Estrategia	Explicación
0-2	Muy Baja	Aceptación Pasiva	Riesgo Menor (etiquetas y campos de clientes). Aceptar cambio por parte del equipo de proyecto, sólo documentar dentro de libros de trabajos
3-6	Baja	Aceptación Activa	Dejar de manera escrita la estrategia que se manejará cuando se presente el riesgo
7-12	Medio	Mitigar	Detectar las acciones pertinentes para disminuir la probabilidad y/o impacto
13-39	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a la Directora de EPI-USE México
40-100	Muy Alta	Evitar	No avanzar en el proyecto hasta que se redefina el alcance inicial del proyecto o se disminuya el porcentaje de riesgo

Fuente: Elaboración Propia

4.6.6 Categorías de Riesgos

Para el proyecto de implementación de EPI-USE México se contemplan las siguientes categorías de Riesgos:

- ❖ Riesgo Administrativo (RA): Planificación, control, comunicación en el proyecto.
- ❖ Riesgo Operativo (RO): Gestión de recursos, gestión de la plataforma.
- ❖ Riesgo Tecnológico (RT): Tecnología utilizada en el proyecto (Software / Hardware)
- ❖ Riesgo Externos (RE): Clientes, Fuerza de Venta Success Factors.

4.6.7 Control

Durante el proceso de monitoreo y control se utilizará el mismo plan de proyecto para señalar los riesgos de más alto nivel, a fin de concentrar en un solo lugar la información actualizada de riesgos y su responsable.

Se deberá presentar como parte de las sesiones de seguimiento del proyecto antes la Directora de EPI-USE México, el listado de riesgos identificados. Esto será con una frecuencia mensual, a menos que se detecte un riesgo de muy alta prioridad que deberá ser transmitido de inmediato para evaluar las estrategias de respuesta al riesgo.

4.6.8 Identificar los Riesgos:

Como estrategia para identificar los posibles riesgos del proyecto, se realizaron entrevistas uno a uno con los expertos en implementaciones Success Factors de EPI-USE México, donde se les preguntaba cuales habían sido los problemas más comunes en sus proyectos previos. A partir de esta información, se elaboró un listado con los riesgos más comunes, los cuales se presentan en el cuadro 39.

Cuadro 38 Lista de Riesgos Identificados

Cód.	Causa	Descripción del Riesgo
RT01	Actualización de Plataforma	Si existe una liberación de una nueva versión de la plataforma SFSF, se pueden perder funcionalidades ya configuradas
RO01	Recursos Limitados	Si existe una demanda elevada de consultores para nuevos proyectos, se puede sobrecargar o perder a integrantes del equipo de proyecto
RA01	Resistencia al Cambio	Si existe una resistencia en EPI-USE México ante la nueva plataforma de gestión de talento, se puede perder el propósito de la inversión y fracasar su funcionamiento
RO02	Asignación de Recursos	Si existen cambios en el equipo de proyecto durante la implementación, se pueden causar retrasos en el plan de trabajo por adaptación de nuevos integrantes
RO03	Capacitación	Si no se asiste oportunamente a las capacitaciones para gestión de la plataforma, se puede causar errores en su funcionamiento

Cód.	Causa	Descripción del Riesgo
RT02	Servicio de Internet	Si se tienen recurrentes fallas en la conexión al servicio internet, se pueden retrasar las actividades de configuración remotas.
RA02	Cumplimiento de Sesiones Trabajo	Si se tienen inasistencias o cambios no programados en las sesiones de trabajo en el proyecto, se puede alterar la planeación establecida
RO04	Pruebas en la Plataforma	Si no se realizan todas las sesiones de prueba establecidas en la metodología del Proyecto (BizX), se puede entregar un producto que no cumpla con el alcance esperado.
RA03	Retraso de entregables	Si no se cumplen con los plazos establecidos para entrega de definiciones y/o entregables, se puede afectar la ejecución del proyecto
RA04	Comunicaciones	Si no se transmiten oportunamente al equipo de trabajo los acuerdos alcanzados, se puede trabajar en actividades ya concluidas.
RA05	Estimación de Tiempo	Si las actividades no tienen el tiempo apropiado para desarrollarse normalmente se puede incurrir en retrasos o anulación de la actividad
RA06	Motivación al Equipo	Si no se reconoce el trabajo adicional realizado por los integrantes del proyecto, se puede perder interés en el proyecto
RO05	Ejecución de Cutover	Si no se identifican todas las actividades necesarias para la migración entre instancias se puede perder configuración ya realizada
RE01	Demostraciones	Si el equipo de venta no realiza una buena demostración ante el cliente, se puede perder la oportunidad de ampliar la cartera de clientes para EPI-USE México

Fuente: Elaboración Propia

4.6.9 Análisis Cualitativo

A partir de los riesgos identificados se realizará un análisis de su probabilidad e impacto de ocurrencia, permitiendo establecer prioridades entre cada uno de ellos.

Es importante mencionar, que a medida se avance en el ciclo de vida proyecto la lista de riesgos podría verse afectada resultando en un ajuste de la prioridad establecida, o la inclusión o remoción de riesgos.

Cuadro 39 Matriz Pxl del Proyecto

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango (Pxl)	Porcentaje
RA01	0.1	0.4	0.04	4.00%
RA02	0.5	0.4	0.2	20.00%
RA03	0.5	0.4	0.2	20.00%
RA04	0.3	0.4	0.12	12.00%
RA05	0.3	0.8	0.24	24.00%
RA06	0.5	0.2	0.1	10.00%
RE01	0.3	0.4	0.12	12.00%
RO01	0.5	0.4	0.2	20.00%
RO02	0.3	0.2	0.06	6.00%
RO03	0.1	0.4	0.04	4.00%
RO04	0.1	0.8	0.08	8.00%
RO05	0.7	0.2	0.14	14.00%
RT01	0.5	0.1	0.05	5.00%
RT02	0.3	0.2	0.06	6.00%

Fuente: Elaboración Propia

Riesgo General del Proyecto

Sumatoria de Riesgos	1.65
Cantidad de Riesgos	14
Riesgo del Proyecto	11,79%
Calificación	Media

Tomando como base el análisis cualitativo realizado, se obtiene que en su fase preliminar este proyecto de implementación posee una categoría de riesgo media, con cinco (5) riesgos de alta factibilidad que deben ser evaluados por los interesados del proyecto para darle una oportuna solución que permita disminuir su probabilidad de incidencia e impacto en el proyecto.

4.6.10 Planificar Respuesta al Riesgo.

Como parte de la estrategia de acción para mejorar las oportunidades de reducir las amenazas identificadas del proyecto, se tiene la siguiente de matriz de respuesta al riesgo, en ella se refleja: Riesgo identificado, Porcentaje de Probabilidad e Impacto, Respuesta ante el riesgo, Disparador para detectar la ocurrencia del riesgo y Responsable de Gestión del Riesgo:

Cuadro 40 Plan de Respuesta a los Riesgos

ID del Riesgo	Pxl	Respuesta al Riesgo	Disparador	Responsable
RA05	24.00%	Mitigar: Incluir mayor tiempo de holgura entre las actividades críticas, dando flexibilidad a los tiempo del proyecto	Actividades se retrasan	Líder de Proyecto
RO01	20.00%	Transferir y Mitigar: Realizar búsqueda de nuevos talentos en el área de consultoría de manera temporal (Freelance) que atiendan las necesidades de nuevas implementaciones	Deficiencia de Recursos	Gerente del Proyecto (Directora EPI_USE México)
RA02	20.00%	Mitigar: Delimitar la lista de justificaciones válidas para retraso o ausencia al proyecto	Actividades se retrasan	Líder de Proyecto
RA03	20.00%	Transferir y Mitigar: Informar a la Gerente de Proyecto de casos reincidentes en retrasos de entregables y trabajar con el líder en un plan de contingencia para asignación de temporal de recurso de apoyo	Actividades se retrasan	Líder de Proyecto
RO05	14.00%	Transferir: Realizar una segunda validación de la ejecución del cutover por parte del usuario administrador designado por EPI-USE	Error en Configuración	Consultor del Módulo
RA04	12.00%	Mitigar: Cumplir con lo estipulado en el plan de comunicaciones y Escalamiento del proyecto	Fallas en la Comunicación	Líder del Proyecto

ID del Riesgo	Pxl	Respuesta al Riesgo	Disparador	Responsable
RE01	12.00%	Mitigar: Otorgar permisos para visualización y pruebas en la instancia a cada representante del equipo de venta. Proporcionar un manual con la documentación funcional de cada uno de los módulos implementados	Error en Configuración	Consultor del Módulo
RA06	10.00%	Mitigar: Comunicar a los integrantes del proyecto el plan de bonificación e incentivos por logros alcanzados en el proyecto	Pérdida de Motivación	Líder del Proyecto
RO04	8.00%	Mitigar: Validar el script de pruebas a utilizar en cada módulo	Incumplimiento de Actividades	Consultor del Módulo
RO02	6.00%	Aceptación Activa: Contar con correo de respaldo de cambio de recurso y periodo de transición	Deficiencia de Recursos	Líder de Proyecto
RT02	6.00%	Aceptación / Mitigar: Validar el tiempo de intermitencia de internet, si es persistente realizar las sesiones de trabajo (entre usuario y consultor) en las oficinas corporativas	Problemas de Conectividad	Equipo de Proyecto
RT01	5.00%	Aceptación Activa: Comunicar a todos los involucrados del proyecto el contenido del próximo release, por medio de una comunicación formal vía correo electrónico	Cambio Trimestral de Versión	Equipo de Proyecto
RA01	4.00%	Aceptación Activa: Informar a la representante de RRHH cuando un empleado no asista a las capacitaciones	Incumplimiento de Actividades	Líder de Proyecto
RO03	4.00%	Aceptación Activa: Reforzar las comunicaciones en el proyecto para motivar a los colaboradores de EPI-USE sobre las ventajas de la nueva plataforma	Pérdida de Motivación	Gerente de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

4.6.11 Control de Riesgos

El plan de gestión de proyecto debe ser sometido a frecuentes revisiones para que pueda ser ampliado, evaluado y aprobado luego del cierre de cada fase del proyecto. Es por esta razón que el líder de proyecto deberá llevar un control de los cambios realizados así como de las personas que estuvieron involucradas, con el fin de tomar mejores decisiones en próximos proyecto. El siguiente formato servirá de apoyo para esta actividad.

Cuadro 41 Plantilla de Seguimiento / Control de Riesgos

Fase del Proyecto	[Módulo – Fase de Implementación]
Fecha	[Fecha en la que se realiza la reunión]
Riesgo identificado	[Descripción del Riesgo]
Responsable	[Nombre del responsable del riesgo]
Acciones de Respuesta	
[Explicar las acciones de contingencia o respuesta realizadas para mitigar el impacto del riesgo]	
Impacto: Tiempo / Costo / Alcance/ Recursos	
[Explicar el área de impacto sobre el cual influye el riesgo]	
Acciones Adicionales	
[Explicar las acciones pendiente de ejecución para lograr disminuir la incidencia del riesgo]	

Fuente: Elaboración Propia

En caso de identificarse nuevos riesgos por parte del equipo de proyecto, deberá justificarse ante del líder del proyecto el surgimiento de este nuevo evento, para que sea realizada una evaluación cualitativa de Probabilidad e Impacto que evidencie el nivel de incidencia que tiene sobre el proyecto, esto con miras a evaluar las posibles alternativas que se tiene para su resolución. Se considerará la participación del Gerente del Proyecto, Directora de EPI-USE México, en caso de necesitarse recomendaciones o una autorización antes de mitigar o transferir el riesgo. Como resultado, se alimentará la plantilla de seguimiento y control de riesgos (cuadro 38) y se incluirán los riesgos que deban ser supervisados por el líder del proyecto dentro del plan de gestión proyecto. El flujo de acciones se muestra en la figura 18 a continuación.



Figura 18 – Control de Riesgos del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

5 CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones generales obtenidas en la elaboración del presente proyecto final de grado:

- ❖ Para la consecución de los objetivos del proyecto se tomó como punto de partida el entendimiento de la situación actual en la cual se encuentra EPI-USE México, permitiendo conocer a grandes rasgos su estructura organizacional, expectativas del proyecto y posibles áreas de crecimiento.
- ❖ Se ha desarrollado un Plan de Gestión del Alcance, en el cual partiendo de un análisis de los involucrados del proyecto y los requisitos de cada uno de ellos se definió el enunciado del alcance del proyecto donde se detallan los cinco entregables al culminar la implementación de la plataforma Success Factors: Central de empleados (EC), Administración de Objetivos (GM), Administración de Desempeño (PM), Gestión de Aprendizaje (LMS) y Gestión de Sucesión, Capacitación y Desarrollo (CDP). Permitiendo de esta manera definir la EDT y Diccionario de datos del proyecto. Por último se desarrollo una matriz de trazabilidad de requisitos y objetivos del proyecto para velar por el seguimiento de cada uno durante el proyecto.
- ❖ Se ha desarrollado un Plan de Gestión de Tiempos, donde se detallan las actividades a desarrollar, su secuencia de ejecución, recursos involucrados y duración estimada, permitiendo la obtención del plan de trabajo del proyecto con una duración total de 125 días, que abarca todo el ciclo de vida de la implementación de la plataforma Success Factors apegado al alcance definido por EPI-USE México.

- ❖ Se ha desarrollado un Plan de Gestión de Recursos Humanos, en el cual se detallan los roles, competencias y responsabilidades de cada uno de los participantes del proyecto, permitiendo identificar el horario, fechas y criterios de liberación de cada uno de ellos. Adicionalmente, debido que los recursos asignados comparten responsabilidades adicionales con otros proyectos se ha establecido un plan de reconocimiento y recompensa, así como una estrategia de gestión de conflictos internos que permita su resolución efectiva.

- ❖ Se ha desarrollado un Plan de Gestión de Comunicaciones, a partir de las expectativas y necesidades de comunicación de los interesados del proyecto, que responde a las siguientes preguntas: ¿A quién está dirigido?, ¿Cuál es su frecuencia?, ¿Quién es el responsable?, ¿Qué propósito tiene? y ¿Cuál será el medio utilizado? Identificando de este modo el flujo de información requerido entre cada uno de ellos, para evitar entregas erróneas o malentendidos en el proyecto. En caso de existir algún problema se recurrirá a una matriz de Escalamiento que según la categoría del impacto y el tipo de problema designará al responsable para su resolución.

- ❖ Se ha desarrollado un Plan de Gestión de Riesgos, que busca disminuir la factibilidad de ocurrencia de los 14 riesgos identificados por los interesados del proyecto. De los cuales, 5 de ellos tienen un alto impacto y probabilidad sobre el proyecto y deben ser mitigados y/o transferidos a la brevedad, pues colocan al proyecto en un riesgo general medio.

- ❖ Dentro del plan de gestión de proyecto entregado a EPI-USE México, se elaboraron una serie de plantillas de seguimiento y control para las siguientes cinco áreas de conocimiento: Alcance (Solicitud de Cambio de Alcance), Tiempo (Plantilla de Control de Cronograma), Recursos Humanos

(Plantilla de Registro de Incidencia), Comunicaciones (Plantilla de Control de Comunicaciones) y Riesgos (Plantilla de Control de Riesgos).

- ❖ El plan de gestión propuesto podrá ser utilizado dentro de otras implementaciones de EPI-USE México, y podrá ser modificado y actualizado de acuerdo a necesidades particulares del cliente.

6 RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas en el apartado anterior, se listan a continuación las siguientes recomendaciones:

- ❖ Antes de la implementación del plan de gestión de proyecto propuesto, la Directora de EPI-USE México, deberá convocar una reunión con todo el equipo del proyecto y demás interesados, a fin de explicar el alcance de la implementación del plan, su importancia y resultados que se esperan obtener al aplicarse correctamente.
- ❖ Se deberá contemplar la factibilidad de ampliar el plan de gestión de proyecto incorporando otras áreas de conocimiento como Calidad, Adquisiciones y Costos que no forman parte del actual PFG.
- ❖ Se debe evaluar la factibilidad de proveer licenciamiento de MS Project a todos los líderes de proyecto dentro de EPI-USE México para contar con una herramienta unificada e idónea para el control de cronograma.
- ❖ Como parte de la supervisión del alcance del proyecto, se recomienda una supervisión frecuente de la documentación generada por el proyecto por parte de la Gerente del Proyecto.
- ❖ Debido a que la asignación de los recursos del proyecto es en gran parte de manera remota, es necesario velar por el cumplimiento de las sesiones semanales de avance, a fin de garantizar el buen desenvolvimiento del proyecto.

- ❖ Se recomienda que el líder de proyecto incorpore sesiones “uno a uno” con los integrantes de su equipo a fin de conocer sus inquietudes sobre el proyecto.

- ❖ Realizar una documentación de las lecciones aprendidas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, incluyendo la resolución obtenida para conflictos en el proyecto.

7 BIBLIOGRAFIA

Almunia, P. (20 de Septiembre de 2011). *Estándares para la Gestión de TI, segunda parte*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de IEDGE: <http://blog.iedge.eu/tecnologia-sistemas-informacion/direccion-siti/pablo-almunia-estandares-para-la-gestion-de-ti-segunda-parte/>.

Dieydan. (Abril de 2010). *Metodos de Investigación*. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos-De-Investigaci%C3%B3n/208552.html>.

EPI-USE. (s.f.). *ABOUT EPI-USE*. Recuperado el 25 de abril de 2014, de <http://www.epiuse.com.mx/es/quienes-somos>.

Gido, J., & Clements, J. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos* (3 ed.). México: International Thomson Editores.

Institute, P. M. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (5 ed.). Pennsylvania: PMI.

Integra SAP. (2013). *Success Factors*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de Integra SAP: <http://www.integrasap.com/successfactors.html>.

Introducción a la gerencia de proyectos bajo el enfoque de La Guía del PMBOK. (12 de Marzo de 2012). Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/03/18/introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-bajo-el-enfoque-de-la-guia-del-pmbok-sesion-n-6-12-03-2012-2da-parte/>.

Kristell, A. (30 de Marzo de 2010). *Tipos De Metodos de Investigacion*. Recuperado el 03 de Mayo de 2014, de <http://www.slideshare.net/kriss2505/tipos-de-metodos-de-investigacion>.

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento* (2 ed.). Victoria, BC, Canadá.

Martínez, S. (08 de Julio de 2010). *EPI-USE Global*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de Presentación Compañía EPI-USE Iberia: http://www.slideshare.net/sergio_martinez/presentacin-compaia-epiuse-iberia.

Mirella, L. (10 de Septiembre de 2011). *Modulo 1 - Gestión de Proyectos*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de JP Horizonte: <http://jphorizonte-lupemirella.blogspot.mx/>.

OREKA.I.T. (s.f.). *Módulo SAP HCM*. Recuperado el 26 de abril de 2014, de <http://orekait.com/sap-rrhh-hcm-vitoria.php>.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®)* (5 ed.). Pennsylvania: PMI.

Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (2008). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>.

8 ANEXOS

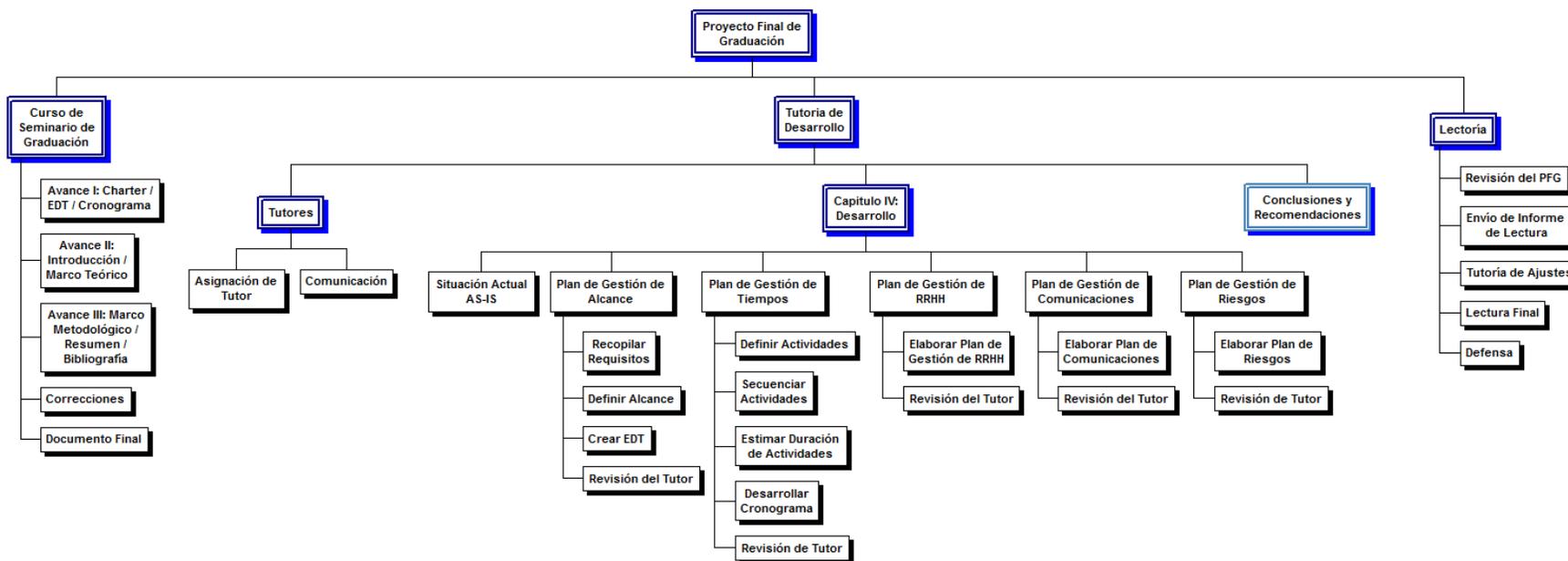
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
07/04/2014	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA SUCCESS FACTORS EN LA EMPRESA EPI-USE MÉXICO
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Inicio y planificación Areas: Alcance – Tiempo – Recursos Humanos - Comunicaciones y Riesgos	Sector: Servicios en consultoría empresarial Actividad: Tecnología de Información (IT)
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
07/04/2014	12/09/2014
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>General: Elaborar el Plan de Gestión del proyecto para el diseño e implementación de la plataforma Success Factors en la oficina corporativa de EPI-USE México, para contar con un entorno de demostración a clientes y entrenamiento de consultores.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis de la situación actual de EPI-USE México, para obtener los insumos a utilizar en el diseño del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto. - Elaborar un Plan de Gestión del Alcance que contenga todos los procesos y actividades necesarias para garantizar que el proyecto concluya en tiempo y forma. - Definir el Plan de Gestión de Tiempo, para identificar las actividades, fechas y secuencia en que deben realizarse. - Establecer el Plan de Gestión del Recurso Humano, para identificar los recursos necesarios, así como sus funciones y actividades en el proyecto. - Definir el Plan de Gestión de las Comunicaciones, para establecer la forma como se administrará la comunicación en el proyecto y en la corporación cliente. - Definir el Plan de Gestión de Riesgos para contar con oportunas acciones de contingencia y/o mitigación ante situaciones que generen riesgos para el desarrollo de proyecto. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
EPI-USE México es una empresa global de consultoría especializada 100% en prácticas de	

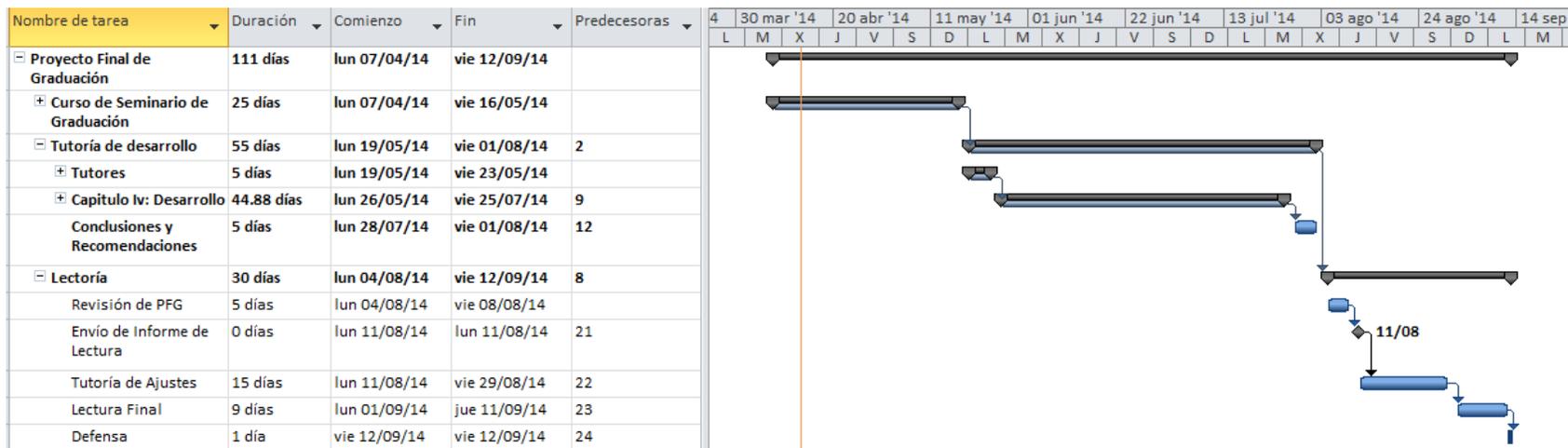
<p>SAP ERP HCM y NetWeaver, la cual según las nuevas tendencias del mercado, ha decidido incursionar en la más reciente adquisición de gestión de capital humano en la nube de SAP denominada Success Factors.</p> <p>Para lograr la captación de nuevos clientes EPI-USE México busca implementar dentro de sus oficinas la plataforma de Success Factors, con miras a que sirva de carta de presentación ante potenciales clientes, permitiendo mostrar las bondades de <i>cloud computing</i> de esta herramienta, además de convertirse de un entorno de pruebas y capacitación para su equipo de consultores.</p>
<p>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</p> <p>Los entregables de este proyecto final de grado están vinculados a los objetivos específicos que se detallan en la sección anterior. Cada entregable corresponde a un requisito.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un documento AS-IS con especificación de la situación actual de EPI-USE México. 2. Un documento que identifica los requisitos del proyecto, determina el alcance y presenta el EDT del proyecto. 3. Un documento que define las actividades de todo el proyecto, la secuencia e interrelación entre ellas, los recursos, la duración y el cronograma para que sean ejecutadas. 4. Un documento que defina con precisión el plan de gestión de recursos humanos del proyecto. 5. Un documento donde se tomen en cuenta las estrategias de comunicación del proyecto. 6. Un documento donde se realice un análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos y el plan de respuesta asociado.
<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • EPI-USE México cuenta con una inversión en licenciamiento de Success Factor. • EPI-USE México cuenta con una implementación de SAP ERP HCM sólo para demostraciones y pruebas del equipo de consultoría. • EPI-USE México cuenta con medios de comunicación interna, como correo electrónico. • No se realizará presupuesto de trabajo en este proyecto. • Se cuenta con el apoyo y coloraboración de la directiva y equipo administrativo de EPI-USE México durante todo el ciclo de vida del proyecto.
<p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se conoce el número de Licenciamiento adquirido de Success Factor para la compañía. • El tiempo de elaboración del Proyecto Final de Grado es de 3 meses. • Sólo existe un recurso asignado en el proyecto final de grado, y su dedicación de tiempo es parcial. • Se depende de la disponibilidad de tiempo del equipo de consultoría funcional de Success Factors para participación en el proyecto de diseño e implementación.. • Existe información confidencial de EPI-USE México que no puede ser compartida ni

<p>divulgada en el presente Proyecto Final de Grado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de consultoría funcional de Success Factors se encuentra disgregado en diferentes localidades. 	
Información histórica relevante	
<p>Success Factors (SFSF) fue fundado en 2001 por Lars Dalgaard en California, esta plataforma se encuentra basada en un modelo de <i>Software as Services (SaaS)</i>, siendo el proveedor de mayor fuerza en gestión de capital humano en la nube. Su adquisición por SAP ocurrió en Febrero de 2012, desde entonces se ha iniciado un proceso de migración de los clientes <i>On Premise</i> (SAP ERP) a <i>On Cloud (SFSF)</i> como estrategia de fortalecimiento y posicionamiento a nivel global de los clientes. Como parte de esta estrategia SuccessFactors ha establecido relaciones importantes con líderes de la industria en ventas, consultoría y soluciones de negocio complementarias a través de su programa global de socios de SuccessFactors. A principios de 2012, EPI-USE formalizó su relación con SuccessFactors para convertirse en socio global de servicios. El resultado es una solución basada en la nube, lo mejor en su clase para los clientes, junto con las mejores prácticas y procesos de negocio integrados en la empresa con una experiencia de clase mundial.</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): Directora General, Equipo Administrativo, Equipo de Consultoría,</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Vendedor Success Factors, Potenciales Clientes.</p>	
<p>Realizado por: Mariana E. Uzcategui S.</p>	<p>Firma:</p> 
<p>Aprobado por: Carlos Ramírez Montero</p>	<p>Firma:</p> 

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA RESUMEN DE PFG



Anexo 4: CRONOGRAMA DETALLADO DEL PFG

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<input type="checkbox"/> Proyecto Final de Graduación	111 días	lun 07/04/14	vie 12/09/14	
<input type="checkbox"/> Curso de Seminario de Graduación	25 días	lun 07/04/14	vie 16/05/14	
Avance I : Charter / EDT / Cronograma	5 días	lun 07/04/14	vie 11/04/14	
Avance II: Introducción / Marco teórico	5 días	lun 21/04/14	vie 25/04/14	3
Avance III: Marco Metodológico / Resumen / Bibliografía	5 días	lun 28/04/14	vie 02/05/14	4
Correcciones	5 días	lun 05/05/14	vie 09/05/14	5
Documento Final	5 días	lun 12/05/14	vie 16/05/14	6
<input type="checkbox"/> Tutoría de desarrollo	55 días	lun 19/05/14	vie 01/08/14	2
<input type="checkbox"/> Tutores	5 días	lun 19/05/14	vie 23/05/14	
Asignación de Tutores	2 días	lun 19/05/14	mar 20/05/14	
Comunicación	3 días	mié 21/05/14	vie 23/05/14	10
<input type="checkbox"/> Capítulo Iv: Desarrollo	44.88 días	lun 26/05/14	vie 25/07/14	9
AS-IS	5 días	lun 26/05/14	vie 30/05/14	
Plan de Gestión de Alcance	8 días	lun 02/06/14	mié 11/06/14	13
Plan de Gestión de Tiempos	8 días	jue 12/06/14	lun 23/06/14	14
Plan de Gestión de RRHH	8 días	mar 24/06/14	jue 03/07/14	15
Plan de Gestión de Comunicaciones	8 días	vie 04/07/14	mar 15/07/14	16
Plan de Gestión de Riesgos	8 días	mié 16/07/14	vie 25/07/14	17
Conclusiones y Recomendaciones	5 días	lun 28/07/14	vie 01/08/14	12
<input type="checkbox"/> Lectoría	30 días	lun 04/08/14	vie 12/09/14	8
Revisión de PFG	5 días	lun 04/08/14	vie 08/08/14	
Envío de Informe de Lectura	0 días	lun 11/08/14	lun 11/08/14	21
Tutoría de Ajustes	15 días	lun 11/08/14	vie 29/08/14	22
Lectura Final	9 días	lun 01/09/14	jue 11/09/14	23
Defensa	1 día	vie 12/09/14	vie 12/09/14	24