

TARJETA ATRÁPAME MOVISTAR

GUSTAVO VARGAS CAMARGO
LUIS CARLOS RAMOS CARVAJAL
HECTOR AUGUSTO OSORIO GAMEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS DE INGENIERÍA DE
TELECOMUNICACIONES
BOGOTÁ D.C.
2016

TARJETA ATRÁPAME MOVISTAR

GUSTAVO VARGAS CAMARGO
LUIS CARLOS RAMOS CARVAJAL
HECTOR AUGUSTO OSORIO GAMEZ

Tesis para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos de Telecomunicaciones

Director
Ingeniero Electrónico
Silvio Hernán Giraldo Gómez

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS DE INGENIERÍA DE
TELECOMUNICACIONES
BOGOTÁ D.C.
2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	8
1 Alcance	9
1.1 Alcance total	9
1.2 Fases del proyecto.....	10
1.2.1 Inicio.	10
1.2.2 Planeación.....	10
1.2.3 Ejecución.	10
1.2.4 Seguimiento y Control.	10
1.2.5 Cierre.....	10
1.3 Lo que el Proyecto no incluye	11
1.4 Entregables.....	11
1.5 Esquema de desglose de trabajo. EDT.....	11
1.6 Restricciones, Suposiciones y Dependencias.....	12
1.6.1 Restricciones.	12
1.6.2 Suposiciones.....	12
1.6.3 Dependencias.	12
1.7 Ingeniería de Diseño.....	13
1.8 Control de cambios.....	14

2	Gestión del Tiempo	16
2.1	Definición de actividades (Descripción de actividades y responsables internos, externos, tiempo de cada actividad, etc.)	16
2.2	Cronograma General del Proyecto. Secuenciamiento.....	18
2.3	Cronograma detallado por fases.....	18
2.3.1	Fase Inicio.....	18
2.3.2	Fase Planeación.	19
2.3.3	Fase Ejecución.....	19
2.3.4	Fase Monitoreo y Control	20
2.3.5	Fase Cierre	20
2.4	Definición y Análisis de Rutas críticas	20
2.5	Metodología para el control del cronograma.....	21
3	Gestión de Costos	23
3.1	Presupuesto General Estimado.....	23
3.2	Desglose de costos del proyecto (pagos, mensualidades, compras, etc.)	23
3.2.1	Costos de Infraestructura.	26
3.2.2	Desarrollo de Software.	26
3.2.3	Costos comerciales.....	26
3.3	Control de costos.....	27
4	Gestión de Calidad del Proyecto.....	29
4.1	Planificación de la calidad	29

4.2	Aseguramiento de la Calidad	29
4.2.1	Monitoreo.....	29
4.2.2	Auditoria.	29
4.2.3	Control.....	29
4.2.4	Otros.	30
4.3	Control de calidad.....	30
5	Gestión del Recursos Humano	31
5.1	Organigrama interno del proyecto	31
5.2	Organigrama externo del proyecto (cliente-proveedores)	31
5.3	Matriz de responsabilidades.....	32
5.4	Gestión del Equipo del Proyecto.....	35
6	Gestión de Comunicaciones.....	36
6.1	Planificación de las comunicaciones.....	36
6.2	Distribución de la Información	36
6.3	Informes de Rendimiento	37
6.4	Gestión de los Interesados	39
7	Gestión de Riesgos.....	41
7.1	Planificación de la gestión de riesgos del proyecto.....	41
7.2	Identificación y Análisis de Riesgos	41
7.3	Planificación de la Respuesta a los riesgos	45
7.4	Seguimiento y Control de Riesgos	51
8	Gestión de Adquisiciones	52
8.1	Planificación de compras y adquisiciones	52

8.2 Planificación de contratos 52

8.3 Solicitar respuestas a vendedores 52

8.4 Cierre de contratos 53

BIBLIOGRAFIA 54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Puntos.....	9
Tabla 2. Control de Cambios.....	14
Tabla 3. Matriz de Impacto para control de cambios.	15
Tabla 4. Cuadro general de costos por fase.....	23
Tabla 5. Costos por actividad	24
Tabla 6. Control de calidad por mes.....	30
Tabla 7. Matriz RACI	32
Tabla 8 Parámetros de calificación	35
Tabla 9. Formato datos del profesional.....	35
Tabla 10. Interesados y prioridad	36
Tabla 11. Ítems informe progreso	37
Tabla 12. Cronograma reuniones e interesados.....	39
Tabla 13. Tabla de causas y riesgos.....	42
Tabla 14. Matriz de Impacto.....	45
Tabla 15. Definición de riesgos y planes.....	46

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. EDT	11
Ilustración 2. Ingeniería de Diseño	13
Ilustración 3. Presupuesto VS Valor Ganado	28

GLOSARIO

CMMI: Según el ministerio de las telecomunicaciones en su portal WEB, el CMMI es un modelo de evaluación de los procesos de una organización que se toma como un estándar para promocionar la capacidad de desarrollar software de alta criticidad con proyectos complejos, riesgosos y de alto costo.

EVM: En el PMBOK, EVM es un método que se utiliza comúnmente para la medición del desempeño, integra las mediciones del alcance del proyecto, costo y cronograma para ayudar al equipo de dirección del proyecto a evaluar y medir el desempeño y el avance del proyecto.

ISC: El ISC o índice de satisfacción del cliente es una metodología para obtener la percepción del cliente sobre los servicios prestados, allí se logra obtener información a nivel de calidad y puntos de mejora en la prestación de los mismos.

KDB: Knowledge DataBase o base de datos del conocimiento, es un repositorio con lecciones aprendidas, recomendaciones y buenas prácticas para el desarrollo, y mantenimiento de servicios, que sirve como marco de referencia para nuevos proyectos.

KPI: Se traduce (Key Performance Indicators) y corresponde a los indicadores claves de desempeño, es decir, aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos estratégicas en nuestra empresa. Tomado de La cultura Del Marketing.

PMBOK: (Project Management Body of Knowledge) resume una serie de conocimientos y practicas recomendadas para aplicar en cualquier campo de la gerencia de proyectos.

PQR: Es la abreviación de (Peticiones Quejas y Reclamos) corresponde a un canal de contacto con el cliente, que les permite manifestar las inconformidades, y asimismo establecer peticiones formales por las fallas en la prestación del servicio.

Redeban: Como define la revista Dinero, Redeban Multicolor es la procesadora de la franquicia MasterCard en Colombia y la empresa líder en el desarrollo de medios de pago electrónicos en el país.

WebEx: Es una tecnología que permite reunirse, colaborar, presentar y compartir contenido, todo ello en la Web. Generando videoconferencias de alta definición.

Look and Feel: Es un término que se traduce como aspecto/estilo, es una metáfora utilizada en el entorno del marketing para hacer referencia a la imagen de los productos, incluyendo áreas como las características de los mismos, el diseño y la presentación.

INTRODUCCION

La empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar pertenece a un sector económico que no ha sido ajeno a los cambios que han sufrido las empresas como consecuencia de diferentes factores: Entornos globalizados, aumento de la competencia, el surgimiento de los denominados mercados emergentes, la explosión tecnológica, masivo uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y nuevas formas de hacer negocios. Actualmente las tarjetas de consumo se ofrecen en varios sectores del mercado, como cadenas de almacenes, empresas de servicios públicos entre otros, pero este sistema aún no se ha implementado en las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones o denominadas TELCO.

Se evidencia que las empresas que ofrecen variedad en la forma de pago o financiación logran captar un mayor número de clientes; los usuarios que adquieran este servicio no solo podrán utilizarlo para adquirir productos de la marca MOVISTAR, sino también en los diferentes almacenes de cadena o establecimientos comerciales, y de esta forma mejorar su intensidad de consumo y generando un atributo diferenciador a la marca, respecto a sus competidores en el mercado.

En el proyecto se presentan tablas e ilustraciones donde se deja precedente que son fuentes propias para evitar cualquier tipo de plagio o derechos de autor.

1 ALCANCE

Se definirá el plan detallado de tareas y entregables delimitando las actividades necesarias para lograr la implementación del servicio en el mercado. En esta etapa de planeación se abordarán los procesos, ingeniería y controles para cumplir el objetivo planteado.

1.1 ALCANCE TOTAL

De nuestros 15.536 clientes actuales, pretendemos en el primer semestre del 2018 llegar al 30% de ellos con nuestro nuevo modelo de financiación llamado "Tarjeta Atrápame Movistar". Generar un mecanismo de búsqueda constante de nuevas alianzas con proveedores de productos o servicios, para diversificar la utilización de la tarjeta.

Entregar a los usuarios un sistema de acumulación de puntos por valor de compras realizada con la tarjeta, con estos puntos se tendrá la posibilidad de escoger un beneficio de minutos, mensajes de texto, contenidos musicales, navegación adicional al plan y descuento para compra de equipos celulares, indistintamente del producto o servicio que estén tomando con nosotros.

Por cualquier compra con la tarjeta, se dará 1 punto por cada 1.000 pesos, y el catálogo de beneficios se especifica de la siguiente forma:

Tabla 1. Puntos

PRODUCTO CONTRATADO	PUNTOS REQUERIDOS	BENEFICIOS ADQUIRIDOS
VOZ MOVIL	100	1 Minuto Adicional
	100	3 Mensajes de Texto
DATOS MOVIL	500	50 Mb de datos
	1.500	1 Mes de Napster
LINEA BASICA FIJA	100	10 Minutos Nacionales
	200	5 Minutos Internacionales
INTERNET FIJO	1.000	1 Repetidor Wifi
TV DIGITAL	1.500	5 Días de parrilla Premium Adicional (HBO, FOX, Adultos)
CUALQUIER PRODUCTO	2.000	Descuento de 30% en la compra de un Smartphone
	3.000	1 PC Portátil HP características mínimas
	3.000	1 TV LED 32 Pulgadas Características mínimas
	2.000	1 TABLET Lenovo 7 pulgadas Características mínimas
	1.000	1 Teléfono Movistar Inalámbrico

1.2 FASES DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la planeación del proyecto, se va a tener como referencia el PMBOK, en donde se encuentran las siguientes fases:

1.2.1 Inicio.

En la fase inicial se gestionarán las aprobaciones necesarias al interior de la empresa Movistar en las áreas encargadas de estudios de nuevos mercados como lo es La Dirección Comercial y de Mercadeo, y se pretende obtener los recursos humanos y económicos que trabajaran en cada una de las siguientes fases, posteriormente se dará alcance al proyecto y se socializara el objetivo con cada uno de los interesados al interior y exterior de la empresa.

1.2.2 Planeación.

En esta etapa se definirán las actividades necesarias para secuenciar y establecer adecuadamente las actividades del proyecto, asignado responsables y tiempos de ejecución, se estructura el alcance total del proyecto, delimitándolo y estimando los riesgos detectados, para poder tener un control general de todos los recursos.

1.2.3 Ejecución.

Para esta fase se ejecutará el plan de trabajo ya elaborado, se conformarán los grupos técnicos, administrativos y financieros encargados de controlar la ejecución de las actividades de acuerdo al presupuesto y tiempos asignados inicialmente, mitigando riesgos y elaborando los cambios necesarios para no afectar la línea de tiempo establecida

1.2.4 Seguimiento y Control.

Se validará que las actividades realizadas se hayan ejecutado de acuerdo al cronograma establecido, y se establecerán tableros de control que permitan medir la evolución del proyecto, para tomar las respectivas medidas necesarias en el momento justo sin afectar costos y tiempos, o tener que contratar nuevos recursos humanos.

1.2.5 Cierre.

Se pondrá en a disposición de los clientes el nuevo producto "Tarjeta Atrápame Movistar", se realizará la entrega formal del proyecto y se realizaran los lanzamientos comerciales correspondientes, en esta etapa se asegura el soporte y mantenimiento de las plataformas y se definen los acuerdos de servicio en todos los niveles.

1.3 LO QUE EL PROYECTO NO INCLUYE

Disponibilidad de los premios en stock, cuando los puntos son redimidos por equipos, estos son responsabilidad de Telefónica Movistar tenerlos en inventario para entregar. Esta promoción de la tarjeta "Atrápame" Movistar no es acumulable con otras promociones de la compañía

Nuevas alianzas y franquicias en busca de mejores prestaciones y beneficios para los usuarios de la tarjeta. Implementación y comercialización del producto/Servicio, el alcance delimita al diseño, planeación y especificación de los requerimientos funcionales y técnicos. Actualización del catálogo de productos o cualquier cambio pertinente en el esquema de acumulación de puntos

1.4 ENTREGABLES

- Tarjeta.
- Catálogo de Servicios.

1.5 ESQUEMA DE DESGLOSE DE TRABAJO. EDT

La EDT nos muestra los bloques de trabajo, sobre los cuales va agrupado todo el contexto del proyecto, para la tarjeta "Atrápame Movistar", se tiene el siguiente diagrama (Figura 1) que nos ilustra la forma en la que será abordado.

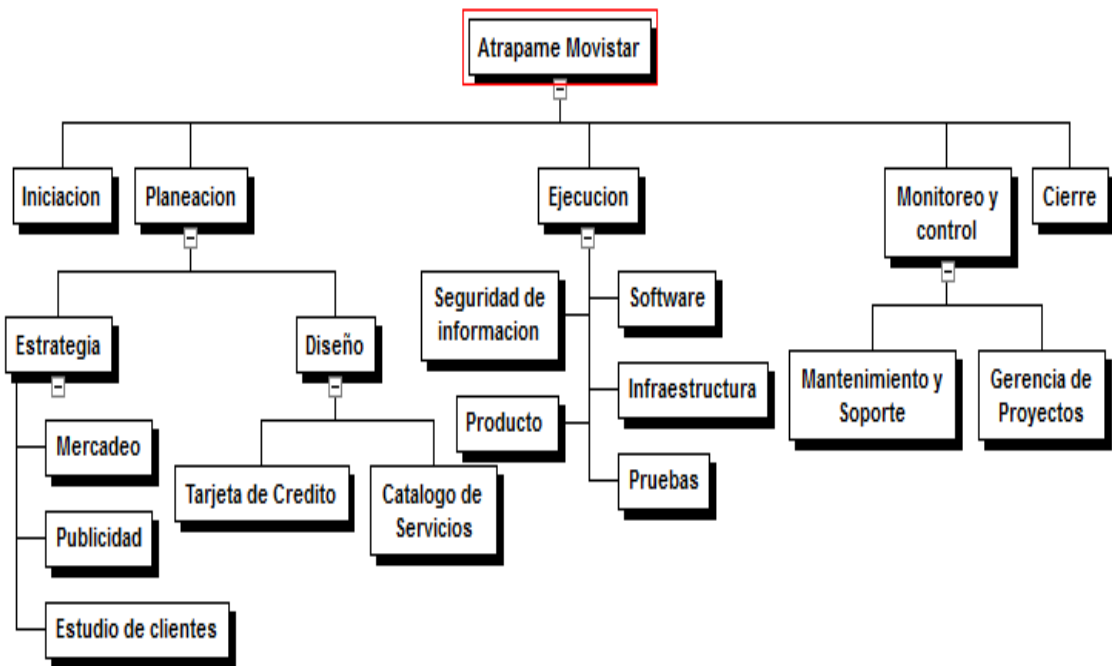


Ilustración 1. EDT

1.6 RESTRICCIONES, SUPOSICIONES Y DEPENDENCIAS

1.6.1 Restricciones.

Garantizar la integridad y confidencialidad de la información de los clientes, las actividades deben estar acordes con el presupuesto del proyecto y los productos y servicios ofrecidos con nuestra tarjeta "Atrápame Movistar" deben cumplir con las políticas de seguridad de Movistar y las leyes del estado.

1.6.2 Suposiciones.

Todos los clientes de telefónica tienen la posibilidad de entrar al estudio de crédito para la aprobación de su tarjeta "Atrápame Movistar", además a los clientes que se les entregue el producto será de uso exclusivo del titular.

El procesamiento de los puntos se realizará a través de un sistema el cual deberá tener una comunicación con la red VISA para que de ese modo los clientes vean reflejados sus puntos en su cuenta Movistar.

1.6.3 Dependencias.

Uso de la red VISA con un sistema abierto para el uso de la tarjeta "Atrápame Movistar" en cualquier Banco operado por Redeban.

1.7 INGENIERÍA DE DISEÑO

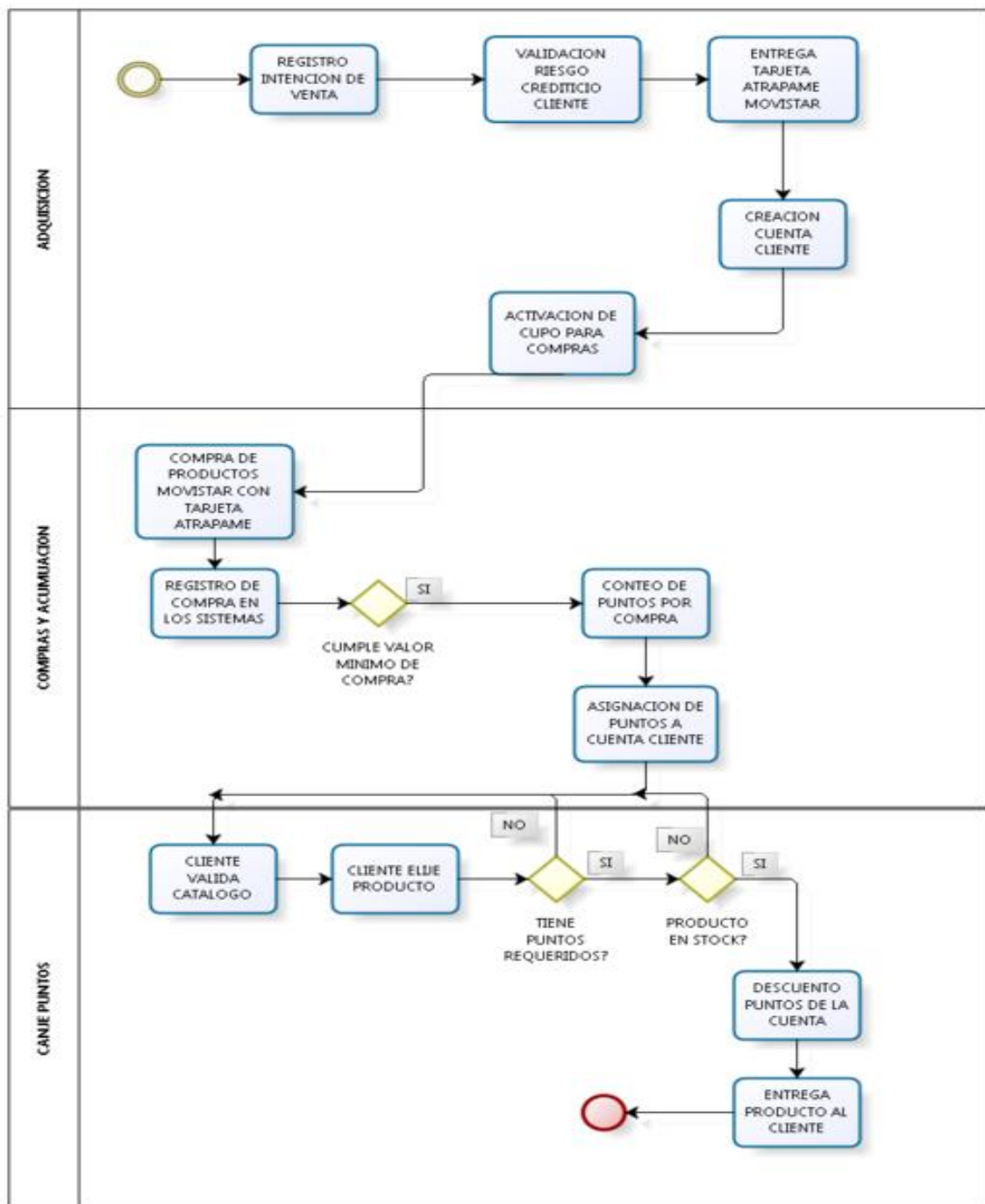


Ilustración 2. Ingeniería de Diseño

1.8 CONTROL DE CAMBIOS

Tabla 2. Control de Cambios

SOLICITUD DE CAMBIOS			
Numero de cambio			
Objeto del cambio:			
Aplicaciones Impactadas:			
Funcionalidad(es) impactadas:			
Afectación del servicio			
Ventana del cambio			
Fecha del Cambio			
Hora Inicio del Cambio:			
Hora inicio Rollback:			
Hora fin Rollback:			
Hora fin del Cambio:			
Justificación			
Porque el Cambio			
Incidente o mejora que lo soporta			
¿Qué pasa si no se realiza el cambio?			
Datos del Coordinador			
Nombre de Coordinador de cambio		# Celular	
Nombre de Jefe de área del cambio		# Celular	
APROBACIÓN DE CAMBIOS			
Gerente de Proyectos	(Nombre y firma)	# Celular	
Gerente Área Afectada	(Nombre y firma)	# Celular	
Líder Control de Cambio	(Nombre y firma)	# Celular	

Tabla 3. Matriz de Impacto para control de cambios.

MATRIZ EVALUACIÓN DE IMPACTO Y RIESGO EN CAMBIOS					
Número del cambio:	Descripción del cambio:	Respuestas	Valor (0/1)	Factor	Promedio
1.-	Experiencia en la ejecución de cambios iguales al presentado	a. - No se ha ejecutado antes b. - Ya se ha ejecutado	0 0	10 5	0 0
2.-	Tipo de elementos de configuración a modificar	a. - Misión crítica b. - Soporte Administrativo c. - Uso personal	0 0 0	10 5 1	0 0 0
3.-	Cantidad de usuarios internos afectados por el cambio	a. - Total b. - Regional c. - Area d. - Ninguno	0 0 0 0	10 5 2 0	0 0 0 0
4.-	Usuarios externos afectados por el cambio	a. - Total b. - Clientes c. - Proveedores d. - Ninguno	0 0 0 0	10 7 5 0	0 0 0 0
5.-	Tiempo fuera de los servicios	a. - Más de 2 horas b. - hasta 2 horas c. - hasta 1 hora d. - Ninguno	0 0 0 0	10 5 2 1	0 0 0 0
6.-	Riesgo en el negocio por no disponibilidad de los sistemas al implementar el cambio de forma incorrecta.	a. - Alto b. - Medio c. - Bajo d. - Ninguno	0 0 0 0	10 5 2 0	0 0 0 0
7.-	Impacto en los ingresos del negocio en caso de falla del cambio	a. - Alto b. - Medio c. - Bajo d. - Ninguno	0 0 0 0	10 5 2 0	0 0 0 0
8.-	Impacto en la reputación del negocio en caso de falla del cambio	a. - Alto b. - Medio c. - Bajo d. - Ninguno	0 0 0 0	10 5 2 0	0 0 0 0
9.-	Impacto en la misión del negocio en caso de falla del cambio	a. - Alto b. - Medio c. - Bajo d. - Ninguno	0 0 0 0	10 5 2 0	0 0 0 0
10.-	La ejecución del cambio requiere estrategia para validar consistencia	a. - Si b. - No	0 0	10 0	0 0
					0

Impactos	Bajo	0-35
	Medio	36-70
	Alto	71- mas
Observaciones al Impacto :		

Consideraciones:
Para la evaluación del impacto se debe considerar que si un cambio es incorrectamente aplicado puede causar:
Alto : Cuantiosa pérdida de bienes o recursos; violar, dañar o impedir significativamente la misión, reputación o intereses de la empresa
Medio : Pérdida de bienes tangibles o recursos; violar, dañar o impedir la misión, reputación o intereses de la empresa
Bajo : Pérdida de algunos bienes tangibles o recursos; afectar en algo la misión, reputación o intereses de la empresa

2 GESTIÓN DEL TIEMPO

Una vez en el proyecto se tiene claro las definiciones de alcance y las fases a realizar, es necesario establecer una secuencia de actividades, a las cuales se le asignan responsables, tiempos y momentos de ejecución. La gestión del tiempo se encarga de esto, pretende definir la línea de tiempo del proyecto, y entregar las fechas pertinentes para el respectivo lanzamiento comercial de la tarjeta "Atrápame" Movistar.

2.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES (DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES INTERNOS, EXTERNOS, TIEMPO DE CADA ACTIVIDAD, ETC.)

Con base a lo documentado en la EDT, se realiza el desglose y los grupos de trabajo se traducen en una serie de actividades para llevar a cabo el proyecto, las cuales se mencionan a continuación:

código	Elemento
0	TARJETA ATRAPAME MOVISTAR
1	INICIO
1.1	Análisis del proyecto con Stakeholders
1.2	Realizar la kickoff Meeting
1.3	Crear la carta de inicio del proyecto
2	PLANEACION
2.1	ESTRATEGIA
2.1.1	ESTUDIO DE CLIENTES
2.1.1.1	Definición del Mercado Objetivo
2.1.1.2	Segmentación de clientes
2.1.1.3	Análisis de la competencia
2.1.2	MERCADEO
2.1.2.1	Definir Esquema funcional
2.1.2.2	Definir proveedores y aliados
2.1.3	PUBLICIDAD
2.1.3.1	Establecer Relaciones Comerciales
2.1.3.2	Cargar campaña publicitaria en el portal WEB
2.1.3.3	Impulsar campaña por medio de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)
2.1.3.4	Promocionar la tarjeta Atrápame Movistar en las emisoras de mayor audiencia (Tropicana ST, W Radio y la Mega
2.1.3.5	Lanzamiento comercial por medio de eventos sociales en los principales centros comerciales
2.1.4	ANALISIS FINANCIERO

2.1.4.1	Definir proyección de Ventas
2.1.4.2	Definir costo y margen de ganancia por transacción
2.1.4.3	Destinar presupuesto para hardware
2.1.4.4	Definir presupuesto para software
2.2	DISEÑO
2.2.1	CATALOGO DE SERVICIOS Y PUNTOS
2.2.1.1	Definir Catálogo de productos y servicios
2.2.1.2	Establecer la parametrización para la acumulación de puntos
2.2.2	TARJETA DE CREDITO
2.2.2.1	Establecer el Modelo y look and feel de la tarjeta
2.2.2.2	Definición de Tasas de Interés y plazos de financiación
3	EJECUCION
3.1	SEGURIDAD DE INFORMACION
3.1.1	Ejecutar políticas en base a la integridad, confidencialidad y autenticación.
3.1.2	Definir los planes de acción para consideraciones legales
3.1.3	Establecer protocolo de cifrado para tránsito de la información
3.2	PRODUCTO
3.2.1	Cargar la configuración del catálogo en sistemas de información
3.2.2	Enviar a imprimir tarjetas y distribuirlas a los centros de experiencia
3.2.3	Realizar capacitaciones a comerciales
3.3	INFRAESTRUCTURA
3.3.1	Crear credenciales necesarias para configurar el entorno
3.3.2	Habilitar puertos de seguridad requeridos
3.3.3	Crear y configurar reglas de seguridad requeridos
3.3.4	Instalación de servidores
3.4	SOFTWARE
3.4.1	Especificación de requerimiento técnicos
3.4.2	Diseños técnicos
3.4.3	Construcción de software
3.4.4	Ejecución de Pruebas Unitarias
3.4.5	Entrega Instaladores
3.5	PRUEBAS
3.5.1	Ejecutar Set de pruebas Funcionales
3.5.2	Realizar pruebas de Carga y estrés
4	MONITOREO Y CONTROL
4.1	MANTENIMIENTO Y SOPORTE
4.1.1	Seguimiento a la Disponibilidad de la plataforma
4.1.2	Capacitar personal técnico de soporte
4.1.3	Implementar Mesa de ayuda

4.1.4	Gestionar Contacto con proveedores
4.2	GERENCIA DE PROYECTOS
4.2.1	Hacer Seguimiento de contratos
4.2.2	Planificar y ejecutar las Reuniones periódicas con integrantes
5	CIERRE
5.1	Actas de recibo en conformidad del servicio
5.2	Registro de elecciones aprendidas del proyecto
5.3	Actualización de la documentación
5.4	Crear y documentar una KDB

2.2 CRONOGRAMA GENERAL DEL PROYECTO. SECUENCIAMIENTO

En el numeral anterior se definieron las actividades críticas, que hacen el paso a paso del proyecto, ahora seguido se conforman los tiempos de ejecución de cada labor y se les define una secuencia para su realización. El punto de inicio del proyecto será a futuro y se define desde el 01 de junio de 2016:

Nombre	Duración	Pre...	Inicio	Terminado
TARJETA ATRAPAME MOVISTAR	1 day?		1/06/16 08:00 AM	1/06/16 05:00 PM
INICIO	16 days	1	2/06/16 08:00 AM	23/06/16 05:00 PM
PLANEACION	45 days		24/06/16 08:00 AM	25/08/16 05:00 PM
EJECUCION	76 days		1/07/16 08:00 AM	14/10/16 05:00 PM
MONITOREO Y CONTROL	107 days		16/06/16 08:00 AM	11/11/16 05:00 PM
CIERRE	20 days		18/10/16 08:00 AM	14/11/16 05:00 PM

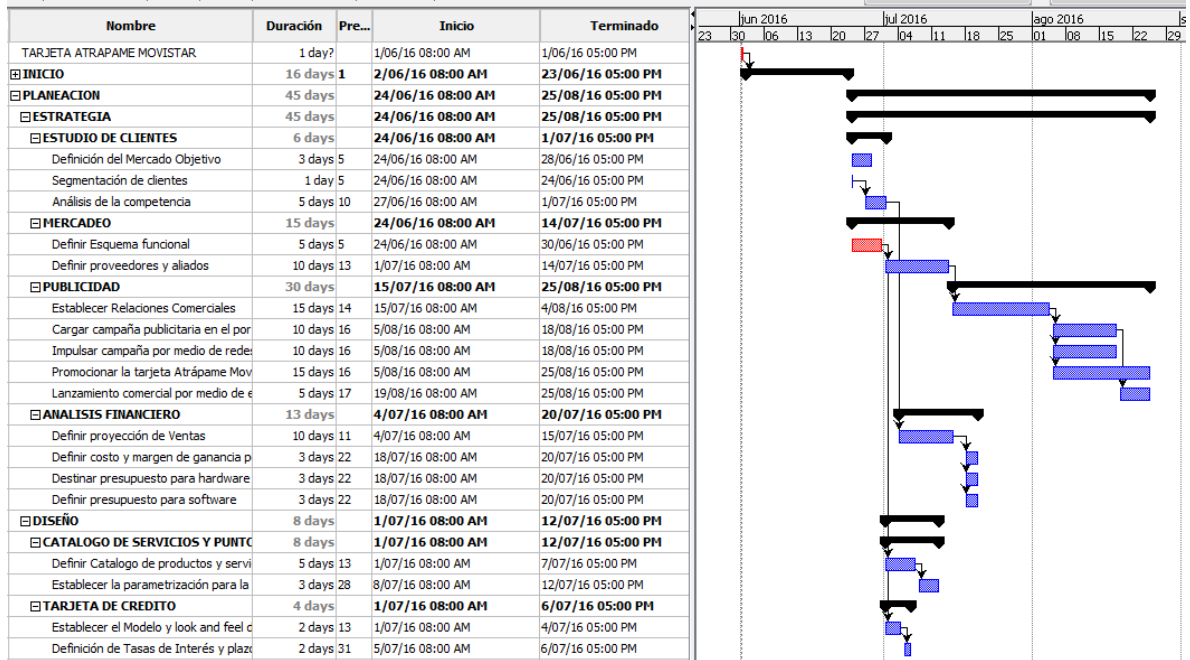
2.3 CRONOGRAMA DETALLADO POR FASES

Con el cronograma general definido, se debe hacer el desglose de las actividades pertinentes para cada fase, las cuales corresponden a las definidas en el numeral 2.1.

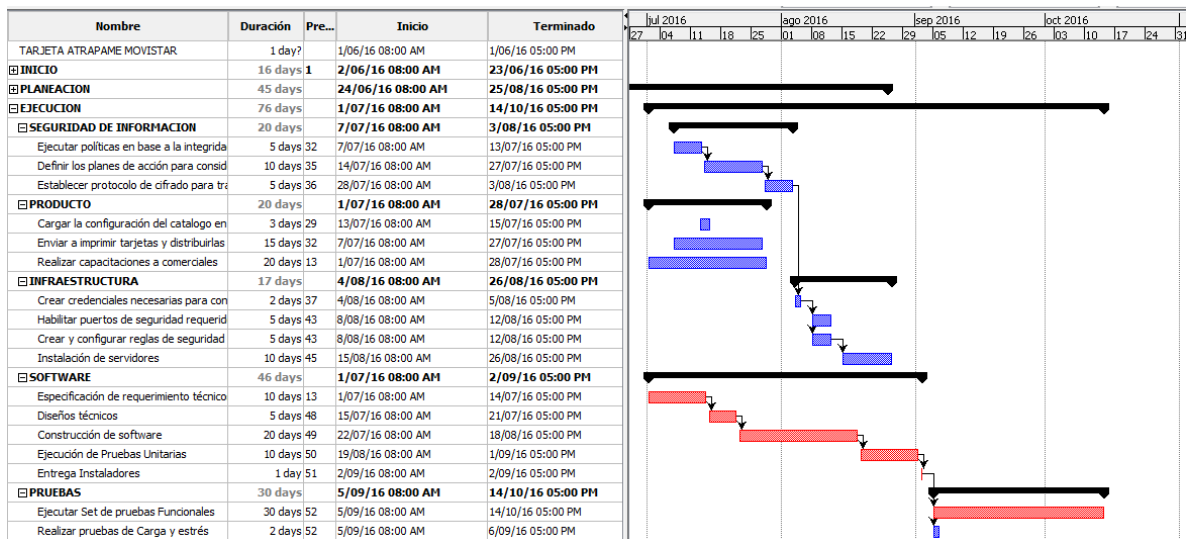
2.3.1 Fase Inicio

Nombre	Duración	Pre...	Inicio	Terminado
TARJETA ATRAPAME MOVISTAR	1 day?		1/06/16 08:00 AM	1/06/16 05:00 PM
INICIO	16 days	1	2/06/16 08:00 AM	23/06/16 05:00 PM
Análisis del proyecto con Stakeholders	10 days		2/06/16 08:00 AM	15/06/16 05:00 PM
Realizar la kickoff Meeting	5 days	3	16/06/16 08:00 AM	22/06/16 05:00 PM
Crear la carta de inicio del proyecto	1 day	4	23/06/16 08:00 AM	23/06/16 05:00 PM
PLANEACION	45 days		24/06/16 08:00 AM	25/08/16 05:00 PM
EJECUCION	76 days		1/07/16 08:00 AM	14/10/16 05:00 PM
MONITOREO Y CONTROL	107 days		16/06/16 08:00 AM	11/11/16 05:00 PM
CIERRE	20 days		18/10/16 08:00 AM	14/11/16 05:00 PM

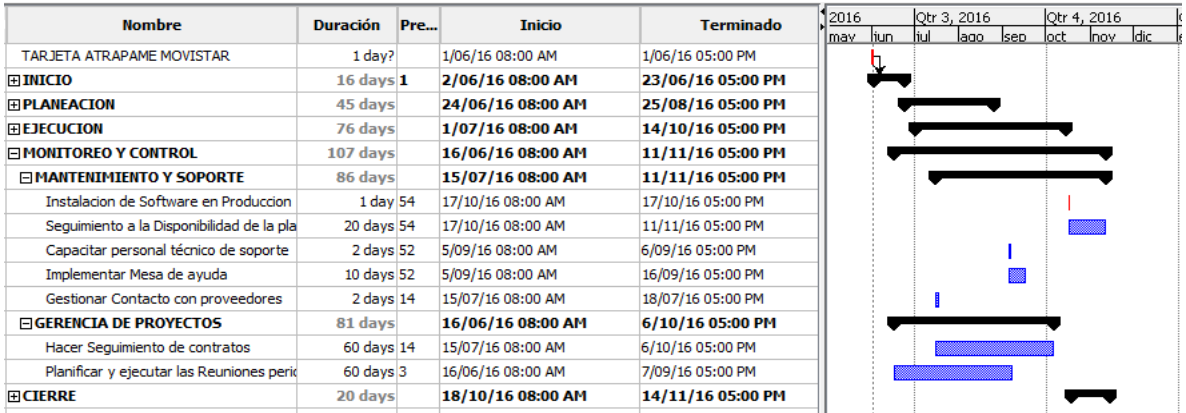
2.3.2 Fase Planeación.



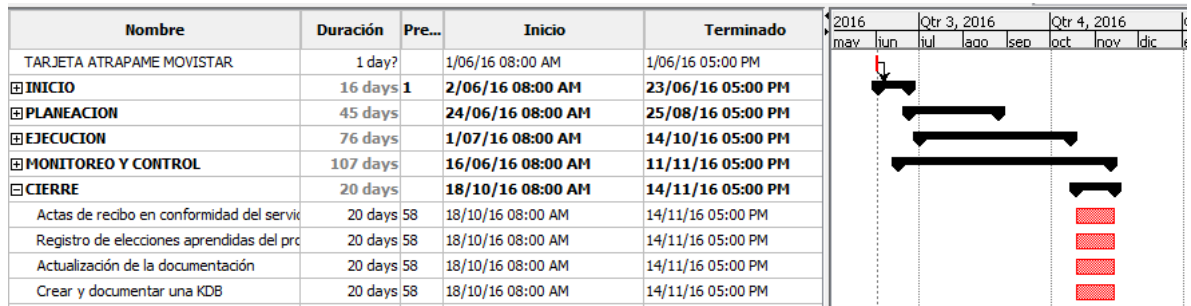
2.3.3 Fase Ejecución.



2.3.4 Fase Monitoreo y Control

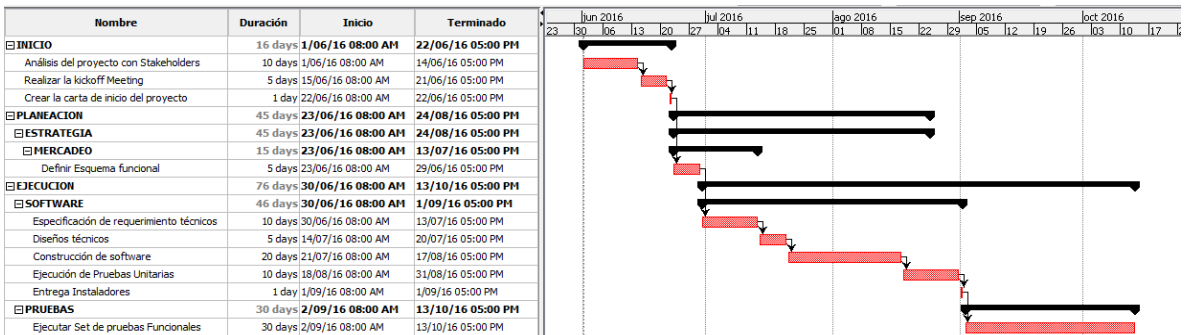


2.3.5 Fase Cierre



2.4 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE RUTAS CRÍTICAS

Cuando se tiene la línea de tiempo total, que nos entrega la línea de tiempo definitiva del proyecto, se procede identificando las actividades críticas, que pueden ocasionar que el proyecto se impacte, y sobre el cual se debe hacer un manejo especial para controlar los tiempos y llevar a culminar satisfactoriamente el proyecto, para la "Tarjeta Atrápame Movistar" estas son las actividades que generan mayor impacto.



2.5 METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DEL CRONOGRAMA

Para dar cumplimiento al proyecto, se debe dar foco al cronograma, con un seguimiento minucioso de la ejecución de las actividades y teniendo como referencia la ruta crítica, la cual podría generar impacto en el proyecto en el caso de tener retrasos.

Para controlar el tiempo de duración del proyecto, se va a tener en cuenta tres aspectos que nos permiten tener la dimensión y alcance del mismo, los cuales se dejaron identificados en un formato:

- Seguimiento diario de las tareas que se encuentran en ejecución, garantizando que las labores finalicen los días estipulados, y ante alguna eventualidad, analizar cuáles de ellos podrían tener un retraso sin que genere impacto sobre la línea de tiempo total del proyecto. Se va a utilizar los siguientes formatos de presentación para los seguimientos semanales
- Línea de tiempo del cronograma, que permite visualizar de forma sencilla en qué punto está actualmente y cuáles serían los siguientes ítem
- Hitos del proyecto, allí se registrarán los puntos representativos del proyecto, aquellos que podrían generar impacto o cambios de alcance

ID - 22119 : Tarjeta "Atrápame Movistar"

<p>Proyecto</p> <p>Fecha aprobación idea: Estado: En Pruebas Fecha Planeada de PaP:</p>	<p>Métricas</p> <p>Tipo de Medición : Time to market <input type="checkbox"/> Cumplimiento PaP <input type="checkbox"/> Desviación <input type="checkbox"/></p> <p>Global TI: Etapa: Desarrollo Etapa: Pruebas</p>
<p>Riesgos</p>	<p>Estado</p> <p>Desviación Avance</p>

Cronograma



Hitos

	Hito	Estado y Fecha	Comentario

■ Retraso > 5%
 ■ 0% < Retraso <=5%
 ■ Retraso = 0%
 ■ Tarea adelantada

3 GESTIÓN DE COSTOS

Con el esquema general de actividades de la EDT y la proyección de tiempo del proyecto, procedemos con la ejecución del presupuesto para cada uno de los paquetes, así definiremos el presupuesto estimado y los controles necesarios para el cumplimiento.

3.1 PRESUPUESTO GENERAL ESTIMADO

El presupuesto que se destinara al proyecto es de \$ 800.000.000 discriminado en las diferentes fases del proyecto, y teniendo presente que durante el desarrollo del mismo se pueden presentar costos adicionales.

3.2 DESGLOSE DE COSTOS DEL PROYECTO (PAGOS, MENSUALIDADES, COMPRAS, ETC.)

Se realizará el análisis financiero de cada fase del proyecto y de las actividades desarrolladas por cada recurso humano.

Tabla 4. Cuadro general de costos por fase.

COSTO RECURSO HUMANO DEL PROYECTO POR FASE	
FASE	COSTO
INCIO	\$4.800.000
PLANEACION	\$19.040.000
EJECUCION	\$28.080.000
MONITOREO Y CONTROL	\$54.320.000
CIERRE	\$20.960.000
TOTAL	\$127.200.000

En cada fase del proyecto se han asignado recursos humanos para ejecutar las diferentes actividades que permitan cumplir tanto con el cronograma de tiempos como de costos. En las dos siguientes hojas se visualizará la tabla 5.

Tabla 5. Costos por actividad

ID	Nombre	Costo	Trabajo	Nombres del Recurso
1	INICIO	\$ 4.800.000,00	128 horas	
2	Análisis del proyecto con	\$ 3.200.000,00	80 horas	Especialista Financiero;Gerente
3	Realizar la kickoff Meeting	\$ 1.200.000,00	40 horas	Especialista Mercadeo y
4	Crear la carta de inicio del	\$ 400.000,00	8 horas	Gerente de Proyecto
5	PLANEACION	\$ 19.040.000,00	880 horas	
6	ESTRATEGIA	\$ 16.848.000,00	784 horas	
7	ESTUDIO DE CLIENTES	\$ 1.440.000,00	72 horas	
8	Definición del Mercado Objetivo	\$ 480.000,00	24 horas	Profesional Mercadeo
9	Segmentación de clientes	\$ 160.000,00	8 horas	Profesional Mercadeo
10	Análisis de la competencia	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional Mercadeo
11	MERCADEO	\$ 3.200.000,00	120 horas	
12	Definir Esquema funcional	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional Mercadeo
13	Definir proveedores y aliados	\$ 2.400.000,00	80 horas	Especialista Mercadeo y
14	PUBLICIDAD	\$ 10.000.000,00	440 horas	
15	Establecer Relaciones	\$ 3.600.000,00	120 horas	Especialista Mercadeo y
16	Cargar campaña publicitaria en el	\$ 1.600.000,00	80 horas	Profesional Publicidad
17	Impulsar campaña por medio de	\$ 1.600.000,00	80 horas	Profesional Publicidad
18	Promocionar la tarjeta Atrápame	\$ 2.400.000,00	120 horas	Profesional Publicidad
19	Lanzamiento comercial por	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional Publicidad
20	ANALISIS FINANCIERO	\$ 2.208.000,00	152 horas	
21	Definir proyección de Ventas	\$ 960.000,00	80 horas	Analista Financiero
22	Definir costo y margen de	\$ 288.000,00	24 horas	Analista Financiero
23	Destinar presupuesto para	\$ 480.000,00	24 horas	Profesional de Redes
24	Definir presupuesto para	\$ 480.000,00	24 horas	Profesional TI
25	DISEÑO	\$ 2.192.000,00	96 horas	
26	CATALOGO DE SERVICIOS Y	\$ 1.680.000,00	64 horas	
27	Definir Catalogo de productos y	\$ 1.200.000,00	40 horas	Especialista de Servicios
28	Establecer la parametrización	\$ 480.000,00	24 horas	Profesional Parametrización
29	TARJETA DE CREDITO	\$ 512.000,00	32 horas	
30	Establecer el Modelo y look and	\$ 320.000,00	16 horas	Profesional Publicidad

ID	Nombre	Costo	Trabajo	Nombres del Recurso
31	Definición de Tasas de Interés y	\$ 192.000,00	16 horas	Analista Financiero
32	EJECUCION	\$ 28.080.000,00	1.264 horas	
33	SEGURIDAD DE	\$ 3.200.000,00	160 horas	
34	Ejecutar políticas en base a la	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional TI
35	Definir los planes de acción para	\$ 1.600.000,00	80 horas	Profesional Parametrización
36	Establecer protocolo de cifrado	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional de Redes
37	PRODUCTO	\$ 8.880.000,00	304 horas	
38	Cargar la configuración del	\$ 480.000,00	24 horas	Profesional TI
39	Enviar a imprimir tarjetas y	\$ 3.600.000,00	120 horas	Especialista de Servicios
40	Realizar capacitaciones a	\$ 4.800.000,00	160 horas	Especialista de Servicios
41	INFRAESTRUCTURA	\$ 3.520.000,00	176 horas	
42	Crear credenciales necesarias	\$ 320.000,00	16 horas	Profesional Parametrización
43	Habilitar puertos de seguridad	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional de Redes
44	Crear y configurar reglas de	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional de Redes
45	Instalación de servidores	\$ 1.600.000,00	80 horas	Profesional de Redes
46	SOFTWARE	\$ 7.360.000,00	368 horas	
47	Especificación de requerimiento	\$ 1.600.000,00	80 horas	Profesional TI
48	Diseños técnicos	\$ 800.000,00	40 horas	Profesional TI
49	Construcción de software	\$ 3.200.000,00	160 horas	Profesional TI
50	Ejecución de Pruebas Unitarias	\$ 1.600.000,00	80 horas	Profesional TI
51	Entrega Instaladores	\$ 160.000,00	8 horas	Profesional TI
52	PRUEBAS	\$ 5.120.000,00	256 horas	
53	Ejecutar Set de pruebas	\$ 4.800.000,00	240 horas	Profesional TI;Profesional de
54	Realizar pruebas de Carga y	\$ 320.000,00	16 horas	Profesional TI
55	MONITOREO Y CONTROL	\$ 54.320.000,00	1.240 horas	
56	MANTENIMIENTO Y SOPORTE	\$ 6.320.000,00	280 horas	
57	Instalacion de Software en	\$ 160.000,00	8 horas	Profesional TI
58	Seguimiento a la Disponibilidad	\$ 3.200.000,00	160 horas	Profesional TI
59	Capacitar personal técnico de	\$ 480.000,00	16 horas	Especialista de Tecnología
60	Implementar Mesa de ayuda	\$ 2.000.000,00	80 horas	Líder de Operaciones
61	Gestionar Contacto con	\$ 480.000,00	16 horas	Especialista Financiero
62	GERENCIA DE PROYECTOS	\$ 48.000.000,00	960 horas	
63	Hacer Seguimiento de contratos	\$ 24.000.000,00	480 horas	Gerente de Proyecto
64	Planificar y ejecutar las	\$ 24.000.000,00	480 horas	Gerente de Proyecto
65	CIERRE	\$ 20.960.000,00	640 horas	
66	Actas de recibo en conformidad	\$ 8.000.000,00	160 horas	Gerente de Proyecto
67	Registro de elecciones	\$ 4.000.000,00	160 horas	Líder de Operaciones
68	Actualización de la	\$ 960.000,00	160 horas	Helpdesk
69	Crear y documentar una KDB	\$ 8.000.000,00	160 horas	Gerente de Proyecto

3.2.1 Costos de Infraestructura.

A nivel de hardware se utilizará la infraestructura actual de la empresa como lo son servidores, equipos de red, y todo el marco de seguridad ya implementado, sin embargo, se generará un presupuesto estimado en caso de requerir equipos adicionales.

Tabla 6. Costos de infraestructura.

DESCRIPCION	HARDWARE	LICENCIAS
SERVIDORES	\$70.000.000	\$30.000.000
EQUIPOS DE RED	\$70.000.000	\$30.000.000
TOTAL		\$200.000.000

3.2.2 Desarrollo de Software.

Para la parte del desarrollo del software se apalancará con los contratos existentes con la fábrica de software EVERIS y se pagaran jornadas adicionales para el desarrollo, implementación y soporte de la aplicación que permita controlar el proyecto.

Tabla 7. Costos software

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	JORNADAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Desarrollo de la solución	80	\$450.000	\$ 36.000.000
Parametrización e Integración con los sistemas actuales de Movistar	30	\$450.000	\$ 13.500.000
Implementación	20	\$450.000	\$ 9.000.000
Soporte	30	\$450.000	\$ 13.500.000
VALOR TOTAL			\$ 72.000.000

3.2.3 Costos comerciales.

El presupuesto asignado a la parte comercial es importante para dar a conocer el producto a través de los diferentes medios de comunicación, puesto que de la campaña publicitaria que se realice se lograra generar un alto impacto en el usuario final.

Tabla 8. Costos comerciales

DESCRIPCION	COSTO
Publicidad en TV	\$150.000.000
Publicidad en Radio	\$70.000.000
Publicidad Prensa	\$70.000.000
Volantes y Vallas	\$40.000.000
Tarjetas	\$35.000.000
Otros	\$30.000.000
TOTAL	\$395.000.000

3.3 CONTROL DE COSTOS.

Permite validar y controlar el presupuesto proyectado y ejecutado en cualquier etapa del proyecto y debe ir de acuerdo al cronograma establecido inicialmente, al igual permite monitorear si se presentan cambios durante el transcurso del proyecto que requiera un costo adicional se puedan tomar las medidas pertinentes que no interfieran en el resultado final.

Tabla 9. Presupuesto planificado mensual VS EVM

MES	PRESUPUESTO MENSUAL	VALOR GANADO
JUNIO	0	0
JULIO	\$86.540.000	\$76.540.000
AGOSTO	\$293.100.000	\$253.100.000
SEPTIEMBRE	\$555.620.000	\$575.620.000
OCTUBRE	\$666.680.000	\$686.680.000
NOVIEMBRE	\$794.000.000	\$794.000.000

Para el presupuesto inicial del mes de junio se tiene un costo menor de \$ 10.000.000 el cual se va a evidenciar durante el transcurso de los siguientes meses, pero al final del proyecto y por las actividades que se deben ejecutar para dar cumplimiento al proyecto, se ejecutara el presupuesto inicial proyectado; se harán seguimientos mensuales para determinar en qué actividad o que recursos son los que pueden generar impacto en los cambios de los costos, para no incurrir en gastos adicionales que no se puedan cumplir.

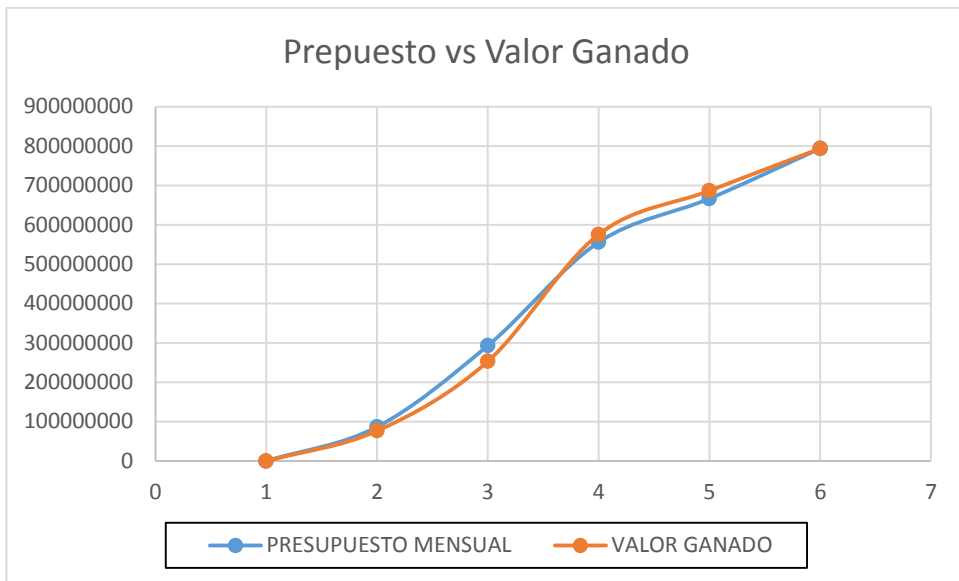


Ilustración 3. Presupuesto VS Valor Ganado

4 GESTIÓN DE CALIDAD DEL PROYECTO

Dentro del manejo de proyectos hay una parte transversal a todo el desarrollo y ejecución de las actividades, y consiste en el aseguramiento constante de la calidad, la aplicabilidad de buenas prácticas y estándares de calidad en todas las fases para que el resultado del proyecto sea el esperado y en el caso de la tarjeta "Atrápame" Movistar se tenga un servicio con procesos eficientes.

4.1 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Para la definición de un plan de calidad, se va a trabajar en dos ejes, el primero hace referencia a los desarrollos de tecnología y a la implementación de buenas prácticas para el diseño y la implementación de software, el segundo hace parte de la medición y efectividad del proyecto.

- Implementación de modelo CMMI V1.3 para todos los procesos de diseño y construcción de software a la medida que se usara en el proyecto para el aspecto de tecnología
- Medición mensual del proyecto, que será ejecuta en tres perspectivas, el cumplimiento en ventas mensuales, un indicador de satisfacción de usuario con el producto y la métrica que se puede extraer de la cantidad de quejas y reclamos recibidas

4.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

4.2.1 Monitoreo.

Cumplimiento de métricas, hitos y resultados de cada una de las fases del proyecto y el control de la calidad.

4.2.2 Auditoria.

Verificación de todos los procesos y actividades del proyecto para alinear los mismos a estándares que cumplan con las políticas de la organización y la ley del estado.

4.2.3 Control.

Formalización de cambios y solicitudes que se hayan ejecutado en los tiempos acordados y de manera efectiva.

4.2.4 Otros.

Elaboración de plan de pruebas, integridad, escenarios no contemplados y correcciones o controles de cambios.

4.3 CONTROL DE CALIDAD

La calidad es considerada algo que debe ser propio del producto o servicio y no se debe tomar como un valor agregado, sin embargo, lo que se debe hacer es mantenerla y mejorarla, esto se logra controlado de una forma medible el resultado final del producto o servicio para alcanzar la aceptación del usuario final.

Los factores que se tendrán en cuenta para realizar el control de calidad de la Tarjeta "Atrápame Movistar", se enfocarán en:

- **Análisis y Actualización de procesos:** En la medida que la demanda del producto aumente o disminuye se llevaran a cabo revisiones que permitan la mejora continua o cambio a la estrategia de mercadeo.
- **Análisis del control de cambios:** Se debe realizar seguimiento a la gestión de cambios para poder generar métricas, sobre fallas que se hayan podido presentar en el producto y que afecten el servicio al cliente, y baje la percepción de la calidad del producto.
- **Monitoreo y Evaluación:** En todo momento se monitoreará el comportamiento del producto en el mercado y de esta forma en caso de una falla darle solución de una manera inmediata y efectiva que no ponga en riesgo la calidad del producto o la utilización por parte del cliente.
- **Auditorías:** Verificar y validar por parte de Auditoría interna y externa de la compañía que se esté cumpliendo al cliente con lo ofrecido y con la mejor calidad.

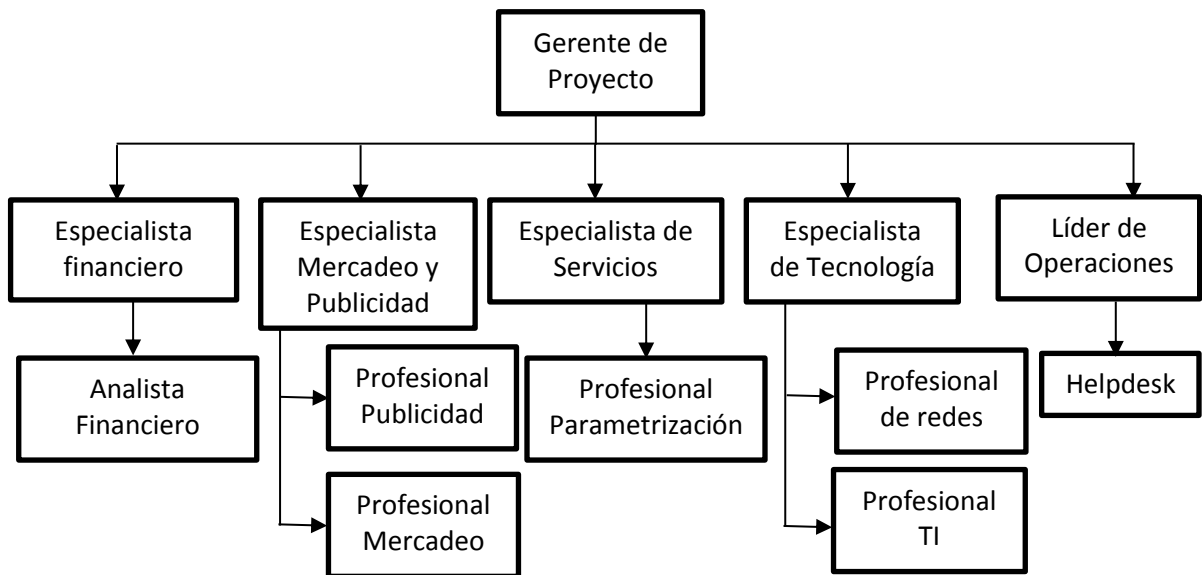
Tabla 10. Control de calidad por mes

CONTROL DE CALIDAD x MES				
FECHA:				
	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	DIFERENCIA	PLAN DE MEJORA
ISC	>=90%			
Ventas	>=10000			
PQR	<=1000			
Retiros	<=100			

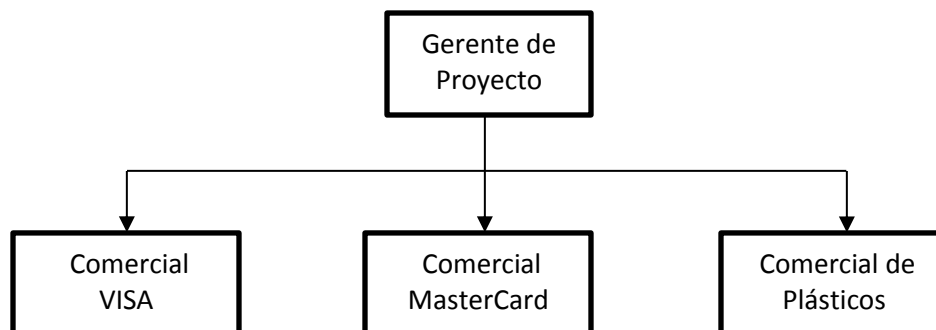
5 GESTIÓN DEL RECURSOS HUMANO

Generado el tiempo de ejecución, presupuesto, aseguramiento y control de la calidad del proyecto, se conformar los grupos de trabajo, responsables y la gestión con proveedores y clientes para organizar los recursos necesarios para cumplir con las expectativas.

5.1 ORGANIGRAMA INTERNO DEL PROYECTO



5.2 ORGANIGRAMA EXTERNO DEL PROYECTO (CLIENTE-PROVEEDORES)



5.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Basado en estándares internacionales la matriz para nuestro proyecto es la RACI, cada actividad del proyecto tendrá un único responsable, a continuación, se visualizará en las tres hojas siguientes la tabla 11.

Tabla 11. Matriz RACI

Actividad		Roles / Responsabilidades					Roles / Responsabilidades			
ID Actividad	Actividad	Gerente de proyecto	Especialista Financiero	Especialista Mercadeo y Publicidad	Especialista de Servicios	Especialista de Tecnología	Lider de Operaciones	Analista Financiero	Profesional de Publicidad	Profesional de Mercadeo
1	Análisis del proyecto con Stakeholders	R/A	C		C					
2	Realizar la kickoff Meeting	R/A		C						
3	Crear la carta de inicio del proyecto	R/A								
4	Definición del Mercado Objetivo	I		A/C						R
5	Segmentación de clientes	I		C						R
6	Análisis de la competencia	I		A/C						R
7	Definir Esquema funcional	I		C	R	C				
8	Definir proveedores y aliados	A	C	R	C	C				
9	Establecer Relaciones Comerciales	A	C	C	R	C				
10	Cargar campaña publicitaria en el portal WEB	I		A/C					R	
11	Impulsar campaña por medio de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	I		A/C					R	
12	Promocionar la tarjeta Atrapame Movistar en las emisoras de mayor audiencia (Tropicana ST, W Radio y la Mega)	I		A/C					R	
13	Lanzamiento comercial por medio de eventos sociales en los principales centros comerciales	I		A/C					R	
14	Definir proyección de Ventas		A/C					R		
15	Definir costo y margen de ganancia por transacción	A	C		C			R		

Actividad		Roles / Responsabilidades				Roles / Responsabilidades		Roles / Responsabilidades		
ID Actividad	Actividad	Gerente de proyecto	Especialista Financiero	Especialista de Servicios	Especialista de Tecnología	Lider de Operaciones	Profesional de Parametrizacion	Profesional de Redes	Profesional TI	Helpdesk
33	Diseños tecnicos	A		C	R					
34	Construccion de software	I			A/C				R	
35	Ejecucion de Pruebas Unitarias				I				R	
36	Entrega Instaladores	I			A/C				R	
37	Ejecutar Set de pruebas Funcionales	I			A/C		C	R	C	
38	Realizar pruebas de Carga y estrés				I				R	
39	Seguimiento a la Disponibilidad de la plataforma				I				R	
40	Capacitar personal tecnico de soporte	I		C	R		C	C	C	
41	Implementar Mesa de ayuda	A		C	C	R				
42	Gestionar Contacto con proveedores	I	R							
43	Hacer Seguimiento de contratos	R	C	C						
44	Planificar y ejecutar las Reuniones periodicas con integrantes	R								
45	Actas de recibo en conformidad del servicio	R								
46	Registro de elecciones aprendidas del proyecto	I				R				
47	Actualizacion de la documentacion					C/I				R
48	Crear y documentar una KDB	R								

5.4 GESTIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Basados en las buenas prácticas del PMBOK se proporcionará retroalimentación, resolución de polémicas y coordinar cambios con la finalidad de mejorar el rendimiento del proyecto.

La evaluación de desempeño se realiza según los parámetros de la siguiente tabla.

Tabla 12 Parámetros de calificación

ESTANDAR	PROCESO	PARAMETROS	TECNICAS
PMI- PMBOK	Plan de trabajo VS Ejecución	Alcance	EVM
		Cronograma	KPI
		Coste	Por Actividad

En el siguiente formato se visualizará los roles y responsabilidades, perfil profesional y datos de contacto

Tabla 13. Formato datos del profesional

INFORMACION DEL PROFESIONAL	
Nombre	
Cargo	
Responsabilidad	
Telefono	
Email	
Perfil	

6 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

La planificación, distribución, gestión y entrega de informes sobre los avances del proyecto darán la veracidad e importancia del mismo a la organización, para ello la conquista de una comunicación entre áreas y un manejo de información coherente repercutirán en la ejecución exitosa de cada una de las fases del proyecto.

6.1 PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Para el proyecto se efectuarán presentaciones para las reuniones, la entrega formal se efectuará mediante el acata de reunión y correo electrónico y el uso telefónico para temas no informales. Para presentaciones remotas se usará la herramienta WebEx adquirida por Movistar. Todo lo concierne al proyecto se le tendrá un control de seguimiento con fechas de envío y recepción para cumplir con los tiempos estipulados.

La siguiente tabla muestra los interesados del proyecto por áreas de la compañía y algunos interesados externos, además de la clasificación según su importancia.

Tabla 14. Interesados y prioridad

Interesado	Prioridad		
	Alta	Media	Baja
Gerente de Proyecto	X		
Dirección General	X		
Mercadeo y Publicidad		X	
Proveedores		X	
Operaciones			X
Finanzas	X		
Tecnología		X	
RRHH			X

6.2 DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La divulgación de la información es de vital importancia en proyectos es por ello que, usando medios tecnológicos, modelos de comunicación y reuniones tanto presenciales como remotas tendrán a los interesados al tanto de nuestro proyecto. A nivel tecnológico se usará correo electrónico, Intranet e internet. Los modelos de comunicación serán el oral y escrito, y por ultimo las reuniones se ejecutarán semanalmente.

6.3 INFORMES DE RENDIMIENTO

La siguiente tabla muestra las consideraciones para un informe de progreso mensual para nuestro proyecto.

Tabla 15. Ítems informe progreso

	Ítem	Técnica
I	Logros del mes	Diagrama de Gantt
II	Plan mes siguiente	
III	Problemas	Listados
IV	Cambios del Proyecto	Listar con fecha y descripción

Para el informe de estado o avance se tendrá en cuenta la siguiente plantilla

INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO

PROYECTO:

REFERENCIA:

CLIENTE:

REVISION:

AUTOR:

FECHA:

DISTRIBUCION:

SITUACIÓN CRONOGRAMA

Atraso: Si No Plazo:

COMENTARIOS

(Adjuntar última versión del cronograma)

6.4 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Semanalmente el gerente de proyectos se reunirá con los interesados para informar, retroalimentar y analizar las sugerencias planteadas para el proyecto sin entorpecer el cronograma, con ello se entregarán informes de estado, mediciones del avance y proyecciones o pronósticos.

La siguiente tabla mostrara los interesados que solicitara el gerente de proyecto para cada reunión para evitar que algunos recursos asistan innecesariamente y se provoque un desinterés o distracciones en estas actividades de gestión del proyecto.

Tabla 16. Cronograma reuniones e interesados

ID	Fecha Reunión	Integrantes
1	10/06/2016	Gerente de proyecto, especialista financiero, especialista de servicios, comerciales VISA y MasterCard.
2	17/06/2016	Gerente de proyecto, especialista financiero, mercadeo y publicidad, especialista de servicios, comerciales VISA y MasterCard.
3	24/06/2016	Gerente de proyecto, especialistas y profesional de mercadeo
4	01/07/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de mercadeo, parametrización, publicidad, redes y analista financiero.
5	08/07/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de mercadeo, parametrización, publicidad, redes, TI y analista financiero.
6	15/07/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI, parametrización y analista financiero.
7	22/07/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI, parametrización y analista financiero.
8	29/07/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI y parametrización.
9	05/08/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI, parametrización y publicidad.
10	12/08/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI y de publicidad.
11	19/08/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI y de publicidad.

ID	Fecha Reunión	Integrantes
12	26/08/2016	Gerente de proyecto, especialistas, profesional de redes, TI, parametrización y publicidad.
13	02/09/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
14	09/09/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
15	16/09/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
16	23/09/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
17	30/09/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
18	07/10/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
19	14/10/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
20	21/10/2016	Gerente de proyecto, especialista de tecnología y financiero, profesional de redes, TI y parametrización.
21	28/10/2016	Gerente de proyecto, líder de operaciones.
22	04/11/2016	Gerente de proyecto, líder de operaciones.
23	11/11/2016	Gerente de proyecto, líder de operaciones.
24	18/11/2016	Gerente de proyecto y equipo del proyecto con dirección general.

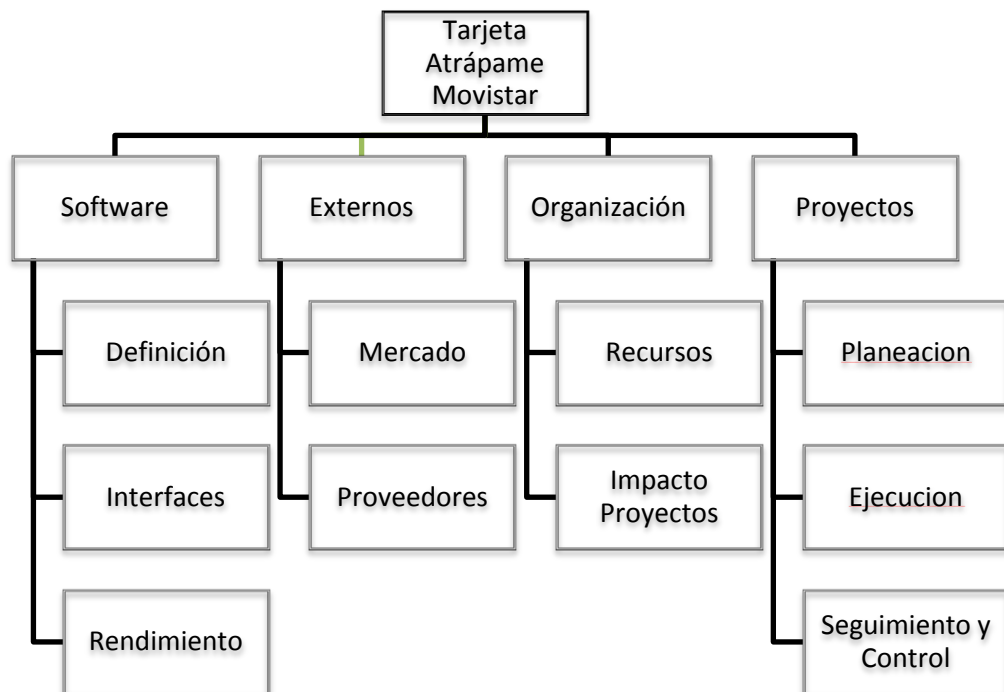
7 GESTIÓN DE RIESGOS

En el desarrollo de un proyecto, uno de los pilares del éxito es el manejo eficiente y oportuno que se le pueda dar a los eventos que pueden afectar el cumplimiento del objetivo, la mejor forma de mitigar los riesgos, es efectuar todo un plan de trabajo que permita actuar de manera puntual el riesgo detectado. La gestión de riesgos contempla todo un análisis, y acciones para mantener controlados estos sucesos y permitir al proyecto ejecutarse sin contratiempos.

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO

En la planificación de los riesgos pretende buscar el éxito del proyecto, armando un plan de trabajo enfocado a identificar las áreas críticas donde se puede presentar escenarios de no cumplimiento, y posteriormente hacer un análisis y plan de mitigación.

Los entregables de la planificación de riesgos contemplan la EDR (Estructura de Desglose de Riesgo), que nos entrega una visión macro de los puntos críticos del proyecto.



7.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuando se identifican las grandes áreas que mayor impactan el proyecto, se puede proceder a desglosar estos y llevarlos a definir individualmente, pero el análisis de riesgos

no se basa solo en reconocerlos, también se debe dar una escala de importancia que nos indica que tan crítico puede ser para el proyecto el que este suceda en alguna de las fases. Este numeral va enfocado a realizar este análisis, en primera instancia está el identificarlos individualmente, para que posteriormente sean cuantificados. En las 3 siguientes hojas se visualizará la tabla 17.

Tabla 17. Tabla de causas y riesgos

NIVEL 1 EDR	NIVEL 2 EDR	CAUSA	RIESGO
1. SOFTWARE	1.1 DEFINICION	R1.1.1 Las definiciones técnicas del software no abarque todos los procesos de venta, postventa y facturación necesarios.	R1.1.1 Desarrollos informáticos incompletos.
		R1.1.2 Los sistemas de información actuales no cuentan con los macro procesos requeridos en el proyecto.	R1.1.2 Los sistemas no satisfacen completamente lo requerido por el proyecto.
		R1.1.3 No se tiene conocimiento suficiente de los sistemas para implementar la configuración y los controles respectivos.	R1.1.3 Creación de futuros controles de cambio técnicos.
	1.2 INTERFACES	R1.2.1 La integración de la solución tiene alta complejidad y está sujeta a modificaciones.	R1.2.1 Problemas de comunicación técnica con el proveedor.
		R1.2.2 Se tienen definiciones de sistemas de legados locales y externos, lo cual agrega dificultad para cambios.	R1.2.2 Demoras en los tiempos de desarrollos internos y externos.
	1.3 RENDIMIENTO	R1.3.1 La infraestructura de sistemas no tenga la robustez necesaria para soportar alta transaccionalidad.	R1.3.1 Degradación en los procesos de pago y canje de puntos.

NIVEL 1 EDR	NIVEL 2 EDR	CAUSA	RIESGO
		R1.3.2 La arquitectura de la solución no incluye redundancia ni respaldo.	R1.3.2 Caída de los servicios propios de uso de la tarjeta, con pagos, facturación y cambio por productos.
		R1.3.3 Que los sistemas impactados generen degradación con un umbral de transacciones simultáneas.	R1.3.3 Degradación y caída de los servicios con proveedores, pasarelas de pagos y franquicias.
2. EXTERNOS	2.1 MERCADO	R2.1.1 Empresas de telecomunicaciones incurran en el mismo producto para sus clientes.	R2.1.1 Competidores en Telecomunicaciones con productos de similares características.
		R2.1.2 Bancos y tiendas de cadena ofrezcan nuestros clientes una tarjeta similar con distintos beneficios.	R2.1.2 Competidores externos que incursionan en el negocio.
	2.2 PROVEEDORES	R2.2.1 Proveedores de insumos (plásticos y seriales) no entreguen los productos de manera oportuna.	R2.2.1 Falta de insumos para el lanzamiento.
		R2.2.2 Franquicias que expiren y aun tengan clientes con tarjetas antiguas.	R2.2.2 Clientes con bloqueos en las tarjetas.
		R2.2.3 Cambios en las definiciones de las pasarelas de pagos.	R2.2.3 Fallo en el procesamiento de pagos.
	3. ORGANIZACIÓN	3.1 RECURSOS	R3.1.1 No se cuenta con los recursos económicos suficientes para llevar a cabo la solución ideal.
R3.1.2 No hay dinero disponible para algún control de cambio que se pueda presentar.			R3.1.2 Implementación del producto incompleto.
R3.1.3 No se tienen todo el recurso humano suficiente para llevar el proyecto en los tiempos previstos.			R3.1.3 Retraso en la ejecución de las fases.

NIVEL 1 EDR	NIVEL 2 EDR	CAUSA	RIESGO
		R3.1.4 El proveedor no tiene todos los contactos suficientes con la disponibilidad requerida para el proyecto.	R3.1.4 Retraso en los entregables por parte del proveedor.
	3.2 IMPACTO PROYECTOS	R3.2.1 Hay otros proyectos críticos de la empresa que posterga alguna de las fases del presente.	R3.2.1 Congelamiento del proyecto en su ejecución.
		R3.2.2 Hay lanzamientos pendientes y el proyecto deba ser impactado en su inicio.	R3.2.2 Detención del inicio del proyecto.
		R3.2.3 En el desarrollo de software hay componentes cruzados con diferentes proyectos en curso.	R3.2.3 Retraso en el inicio de pruebas funcionales.
4. PROYECTOS	4.1 PLANEACION	R4.1.1 En la planeación del proyecto se queden temas pendientes por definir.	R4.1.1 Entrega incompleta de funcionalidades.
		R4.1.2 No se tuvo en cuenta algunos stakeholders necesarios para llevar a cabo el proyecto.	R4.1.2 Insatisfacción de clientes internos.
	4.2 EJECUCION	R4.2.1 Se encuentran temas pendientes por definir y ocasionan controles de cambio.	R4.2.1 Retraso en la puesta en marcha del proyecto.
		R4.2.2 Congelamientos por pruebas funcionales o disponibilidad de recursos.	R4.2.2 Detención del proyecto.
	4.3 SEGUIMIENTO Y CONTROL	R4.3.1 La comunicación dentro del proyecto no es la adecuada y genera desinformación al resto de la empresa.	R4.3.1 Disgusto y mal clima entre las áreas internas involucradas.

NIVEL 1 EDR	NIVEL 2 EDR	CAUSA	RIESGO
		R4.3.2 Los puntos de control no son efectivos y los cronogramas no están actualizados.	R4.3.2 Desinformación y comunicación errada.

Para la matriz de impacto, inicialmente se definen unos criterios, los cuales se delimita el objetivo, ya sea Costo, Calidad o tiempo y el impacto en cada uno de estos factores, que va en una escala de 5 criterios (Muy Bajo, Bajo, Moderado, Alto, Muy alto)

Tabla 18. Matriz de Impacto

IMPACTO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
COSTOS			R1.3.2 R2.2.2 R4.1.2	R2.1.1 R2.1.2 R3.1.2 R4.1.1 R4.2.1	R1.3.1 R3.1.1
TIEMPO		R1.3.3 R4.2.2	R1.1.3 R1.2.2 R3.2.2	R1.2.1 R3.1.4 R3.2.1	R2.2.1 R3.1.3
CALIDAD		R1.1.2 R2.2.3 R3.2.3	R4.3.1 R4.3.2	R1.1.1	

7.3 PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

Con los riesgos detectados y el impacto dimensionado, seguido se debe establecer el plan adecuado para mitigarlos. En nuestro proyecto usaremos la estrategia desde cuatro perspectivas, las cuales corresponden a la forma en las que se enfrenta el riesgo, y como se llegaría a minimizar, y seguido, se entregara la forma en la cual se afrontara el riesgo:

Evitar: Corresponde a la forma en que preventivamente se generan planes de acción para evitar que suceda

Transferir: Entregar la responsabilidad y el impacto a un tercero que haga el rol de colaborador o proveedor en el proyecto

Mitigar: Son las acciones correctivas que se tendrán para cuando se tenga el riesgo, se pueda actuar inmediatamente generando el menor impacto

Aceptar: Hace parte de los riesgos que no se pueden planificar, y que en dado caso no hay forma de evitarlos. Estos deben de venir avalados por los entes superiores del proyecto.

Tabla 19. Definición de riesgos y planes

RIESGO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION
R1.1.1 Desarrollos informáticos incompletos	Evitar	Levantar en conjunto TI con áreas usuarias el diagrama detallado de la solución con entradas y salidas esperadas
R1.1.2 Los sistemas no satisfacen completamente lo requerido por el proyecto	Transferir	Realizar reuniones de definiciones y entendimientos con cada uno de los implicados, y en cada sesión dejar acta con lo acordado y responsables por cada decisión
R1.1.3 Creación de futuros controles de cambio técnicos	Aceptar	El control de cambio se puede presentar por reglas de negocio o por omisión de funcionalidades, esta inherente en todo el proceso de desarrollo
R1.2.1 Problemas de comunicación técnica con el proveedor	Mitigar	Se define como cliente como debe ser la solución y que se espera del ente externo, con esto se realizara sesiones de entendimiento para que el resultado sea el esperado
R1.2.2 Demoras en los tiempos de desarrollos internos y externos	Transferir	Dar a conocer los tiempos objetivo del proyecto al proveedor y entregar actas otorgando responsabilidad sobre los tiempos de la integración

RIESGO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION
R1.1.1Desarrollos informáticos incompletos	Evitar	Levantar en conjunto TI con áreas usuarias el diagrama detallado de la solución con entradas y salidas esperadas
R1.3.1 Degradación en los procesos de pago y canje de puntos	Evitar	Realizar un estudio de capacidad de los sistemas de información con la finalidad de dimensionar el máximo de capacidad disponible
R1.3.2 Caída de los servicios propios de uso de la tarjeta, con pagos, facturación y cambio por productos	Mitigar	Desplegar una infraestructura de servicios adecuada que permita tener sistemas escalables, robustos y con el respaldo necesario
R1.3.3 Degradación y caída de los servicios con proveedores, pasarelas de pagos y franquicias	Transferir	Establecer clausulas con los proveedores, que nos garanticen una alta disponibilidad y un rendimiento optimo
R2.1.1 Competidores en Telecomunicaciones con productos de similares características	Aceptar	Proponer un catálogo flexible, que permita tomar la delantera contra el competidor inmediato

RIESGO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION
R1.1.1 Desarrollos informáticos incompletos	Evitar	Levantar en conjunto TI con áreas usuarias el diagrama detallado de la solución con entradas y salidas esperadas
R2.1.2 Competidores externos que incursionan en el negocio	Aceptar	Desarrollar una oferta diferente, y sacar provecho a los clientes existentes para que adquieran productos con mejores financiaciones y facilidades en pago
R2.2.1 Falta de insumos para el lanzamiento	Transferir	Definir contratos estrictos con el proveedor, en donde conlleva multas por incumplimiento, fallas en el servicio o pérdida de funcionalidad
R2.2.2 Clientes con bloqueos en las tarjetas		
R2.2.3 Fallo en el procesamiento de pagos		
R3.1.1 Falta de presupuesto	Mitigar	En la planificación de los costos se deberá dejar un 10% de reserva para eventualidades en el cronograma
R3.1.2 Implementación del producto incompleto	Aceptar	Generar una estrategia para entregar fases del producto y de esta forma tener un plan para entregables por separado

RIESGO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION
R1.1.1 Desarrollos informáticos incompletos	Evitar	Levantar en conjunto TI con áreas usuarias el diagrama detallado de la solución con entradas y salidas esperadas
R3.1.3 Retraso en la ejecución de las fases	Mitigar	Se debe tener holgura en cada actividad de cada fase, y si se llega a tener una alteración en el cronograma poder ajustar las fechas sin que genere mayor afectación
R3.1.4 Retraso en los entregables por parte del proveedor	Transferir	En contratos con proveedores establecer penalizaciones y tiempos para cada entregable
R3.2.1 Congelamiento del proyecto en su ejecución	Aceptar	La detención del cronograma en la ejecución del proyecto debe tener aprobación desde el gerente como del sponsor y que sea de mutuo acuerdo establecer el impacto
R3.2.2 Detención del inicio del proyecto		
R3.2.3 Retraso en el inicio de pruebas funcionales	Mitigar	Se debe tener holgura en cada actividad de cada fase, y si se llega a tener una alteración en el cronograma poder ajustar las fechas sin que genere mayor afectación
R4.1.1 Entrega incompleta de funcionalidades	Aceptar	Generar una estrategia para entregar fases del producto y de esta forma tener un plan para entregables por separado

RIESGO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION
R1.1.1Desarrollos informáticos incompletos	Evitar	Levantar en conjunto TI con áreas usuarias el diagrama detallado de la solución con entradas y salidas esperadas
R4.1.2 Insatisfacción de clientes internos	Mitigar	Generar reuniones seguidas con los usuarios internos del proyecto, y entre todos generar planes de mejora constante para una percepción adecuada de cliente final
R4.2.1 Retraso en la puesta en marcha del proyecto	Mitigar	Se debe tener holgura en cada actividad de cada fase, y si se llega a tener una alteración en el cronograma poder ajustar las fechas sin que genere mayor afectación
R4.2.2 Detención del proyecto	Aceptar	La detención del cronograma en la ejecución del proyecto debe tener aprobación desde el gerente como del sponsor y que sea de mutuo acuerdo establecer el impacto
R4.3.1 Disgusto y mal clima entre las áreas internas involucradas	Mitigar	Generar reuniones seguidas con los usuarios internos del proyecto, y entre todos generar planes de mejora constante para una percepción adecuada de cliente final
R4.3.2 Desinformación y comunicación errada		

7.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS

En el transcurso del capítulo se mencionan los riesgos vigentes en el proyecto, y la forma en la que se pueden mitigar o controlar. Seguido viene un plan estratégico orientado a realizar el seguimiento de estos riesgos, y las acciones necesarias para que los riesgos no sean un obstáculo para la culminación satisfactoria del proyecto en general.

El plan de seguimiento y control de riesgos se define en cuatro aspectos claves, los cuales permitirán a la empresa tener un control eficiente de estos:

Vigilar: Consiste en el seguimiento semanal de estos riesgos, evaluando su comportamiento y generando las respectivas alarmas cuando sea necesario.

Chequear: Registrar minuciosamente el estado de los riesgos, que avances se tienen semana a semana y que labores se han realizado para tenerlos controlados

Implementar: Ejecutar los planes de acción a cada riesgo, aquellos que fueron catalogados como (Mitigar), los cuales generan tareas de rutina para no generar afectación en las líneas de tiempo del proyecto

Evaluar: Realizar evaluaciones periódicas sobre los planes de acción, lo que nos permite evaluar que tan controlados se encuentran los riesgos establecidos en el proyecto, y si cada actividad de mitigación es efectiva y genera los resultados esperados

Todos los ítems anteriores deben ser registrados en una bitácora de seguimiento de riesgos, dando avances, generando alarmas y medir la efectividad de la solución que se está proporcionando al proyecto.

8 GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Las adquisiciones o compras que se requieren para la ejecución del proyecto son muy importantes, ya que se elegirán proveedores que se deben convertir en socios estratégicos ayudando a garantizar la calidad del producto y por consiguiente la aceptación del mismo por el cliente o usuario final.

8.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS Y ADQUISICIONES

Se deben definir qué productos o elementos son necesarios para la puesta en marcha de la Tarjeta "Atrápame Movistar", que la organización no tiene y se deben comprar o adquirir a un proveedor.

Actualmente "MOVISTAR" ya cuenta con proveedores y socios estratégicos para la elaboración de las SIMCARD, y se aprovechara esta alianza para la fabricación de las tarjetas de crédito "Atrápame Movistar".

8.2 PLANIFICACIÓN DE CONTRATOS

Luego de haber definido los proveedores se planificarán los contratos de acuerdo con lineamientos ya establecidos en los marcos de referencia existentes y así realizar las respectivas solicitudes de tarjetas. Así mismo, se pactarán las formas de pagos o transferencia de dinero entre las áreas involucradas como lo son comerciales, presupuesto y compras.

8.3 SOLICITAR RESPUESTAS A VENDEDORES

La administración de los contratos se llevará a través de un seguimiento mensual.

Nº CONTRATO	DESCRIPCIÓN	TIPO	ESTADO	FECHA INICIO	FECHA FIN	VALOR SIN IVA	IVA	VALOR TOTAL	SUPERVISOR	ADMINISTRADOR	SEGUIMIENTO

8.4 CIERRE DE CONTRATOS

Para el cierre de los contratos se realizarán acta de cierre.

ACTA DE CIERRE	
Contrato No.	
1. LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	
2. CONTRATISTA	
Nombre:	
NIT:	
3. CONTRATANTE	
Nombre:	
NIT:	
Administrador:	
C.C	
Supervisor:	
C.C.	
4. INFORMACIÓN CONTRATO	
Objeto o Descripción	
Acciones no ejecutadas	
Fecha de inicio:	
Fecha de finalización:	
5. Valor del Contrato (Facturado)	
Valor sin IVA \$	
IVA \$	
Valor Total \$	

Para constancia de todo lo anterior, se firma la presente Acta.

POR EL CONTRATANTE **POR EL CONTRATISTA,**

<p>_____</p> <p>REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>NOMBRE</p> <p>NIT</p>	<p>_____</p> <p>REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>NIT</p>
<p>_____</p> <p>ADMINISTRADOR</p> <p>NOMBRE</p> <p>CC</p>	
<p>_____</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>NOMBRE</p> <p>CC</p>	

BIBLIOGRAFIA

- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) =. (2009).
Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- La cultura del Marketing. (2013). *Que es un KPI en marketing? - La cultura del Marketing*.
[online] Available at: <http://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>
[Accessed 6 Apr. 2016].
- Mena, G. (2013). *Marketing de Servicios: Concepto "Look and Feel"*. [online]
Marktservicios.blogspot.com.co. Available at:
<http://marktservicios.blogspot.com.co/2013/11/concepto-look-and-feel.html>
[Accessed 6 Apr. 2016].
- Mintic.gov.co. (2016). *MinTIC promueve modelo y certificación CMMI para empresas de la
Industria TI del país - Ministerio de Tecnologías de la Información y las
Comunicaciones*. [online] Available at: [http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-
article-6024.html](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-6024.html) [Accessed 6 Apr. 2016].
- Multicolor, 2. (2010). *20. Redeban Multicolor*. [online] Dinero.com. Available at:
[http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/20-redeban-
multicolor/108488](http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/20-redeban-multicolor/108488) [Accessed 6 Apr. 2016].
- Webex.es. (2016). *Preguntas frecuentes / WebEx*. [online] Available at:
<http://www.webex.es/faqs.html> [Accessed 6 Apr. 2016].