



# Project Management

*Caso Particular:*

## *Implementación de Paquetes*

# Fases de Project Management



# Fases de Implementación Paquete



# Visión

## ➤ Situaciones posibles:

- Desarrollar **algo propio o adquirir un paquete**.
- Desarrollar algo propio está descartado. Sé que quiero **un paquete, pero no sé cual**.
- Quiero implementar **un paquete determinado**.

## ➤ **No es momento** de definir **producto y proveedor**, sin embargo hay excepciones:

- **Lineamientos corporativos** pueden definir:
  - La utilización de un paquete determinado
  - La contratación de un proveedor determinado
- Si la Visión se **aprueba** en función de sus **costos y beneficios**, en este momento debería hacer un rápido análisis de mercado.
  - Qué productos existen? Qué valores se manejan?

# Desarrollo propio o Paquete?

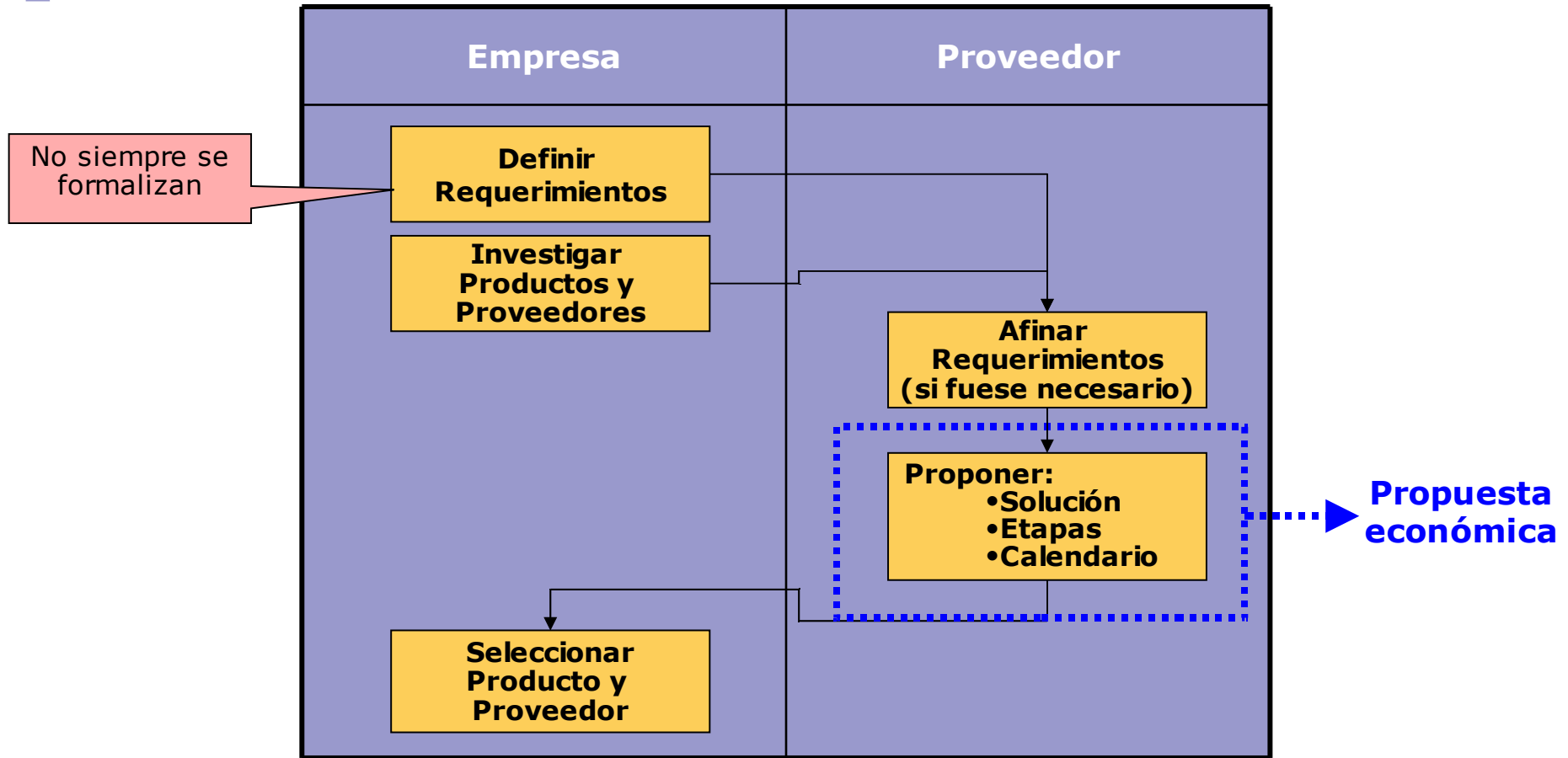
Característica	Desarrollo Propio	Paquete
<b>Best Practices</b>	Investigar y analizar	Ya incorporadas
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ En general, proyecto más largo y riesgoso.</li><li>✦ Mayor probabilidad de defectos.</li><li>✦ Es el core de la compañía?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ En general, proyecto más corto.</li><li>✦ Lo puedo ver operando en otras instalaciones y obtener referencias.</li><li>✦ Tendré menos defectos y una estabilización más corta.</li><li>✦ Costos: variable, a veces ofrece más de lo que necesito.</li></ul>
<b>Costos de mantenimiento</b>	Equipo propio	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Actualizaciones periódicas disponibles.</li><li>✦ Puedo volverme dependiente de un proveedor (perder poder de negociación)</li></ul>
<b>Cambio Cultural</b>	Bajo	Alto

# Inicio (Alcance)



- ✦ Tengo que definir Alcance del proyecto:
  - Requerimientos
  - Solución (Alternativas)
  - Etapas
  - Calendario
  
- ✦ Tengo que elegir:
  - Producto
  - Proveedor

# Definición del Alcance



# Alcance – Algunas consideraciones



- Propuesta económica ~ Alcance del Proyecto
- Los paquetes son adaptables, pero hasta un punto limitado. Esto facilita la definición del alcance.
- Salvo alguna customización evidente que se detecte en el momento del alcance, toda otra customización queda excluida.



# Alcance – Algunas consideraciones

- Los proyectos de implementación de un paquete son similares entre sí
  - Alta standarización del proceso
  - Facilita: estimación, identificación de riesgos, definición de la solución
  
- Costos ocultos:
  - Mantenimiento
  - Infraestructura

# Alcance – Análisis de TCO

## ✦ ¿Qué es el TCO?

- TCO es el Total Cost of Ownership
  - Desarrollado por el Gartner Group en 1987

Modelo para calcular el costo total de una adquisición teniendo en cuenta los costos y beneficios, ya sea directos e indirectos relacionados con la adquisición, el desarrollo o el uso de componentes de IT.

# Alcance – Análisis de TCO

## ✦ ¿Qué abarca el análisis del TCO?

### ➤ Licencias

- Por usuario, por procesador, por usuario concurrente, etc.

### ➤ Renovación de las licencias

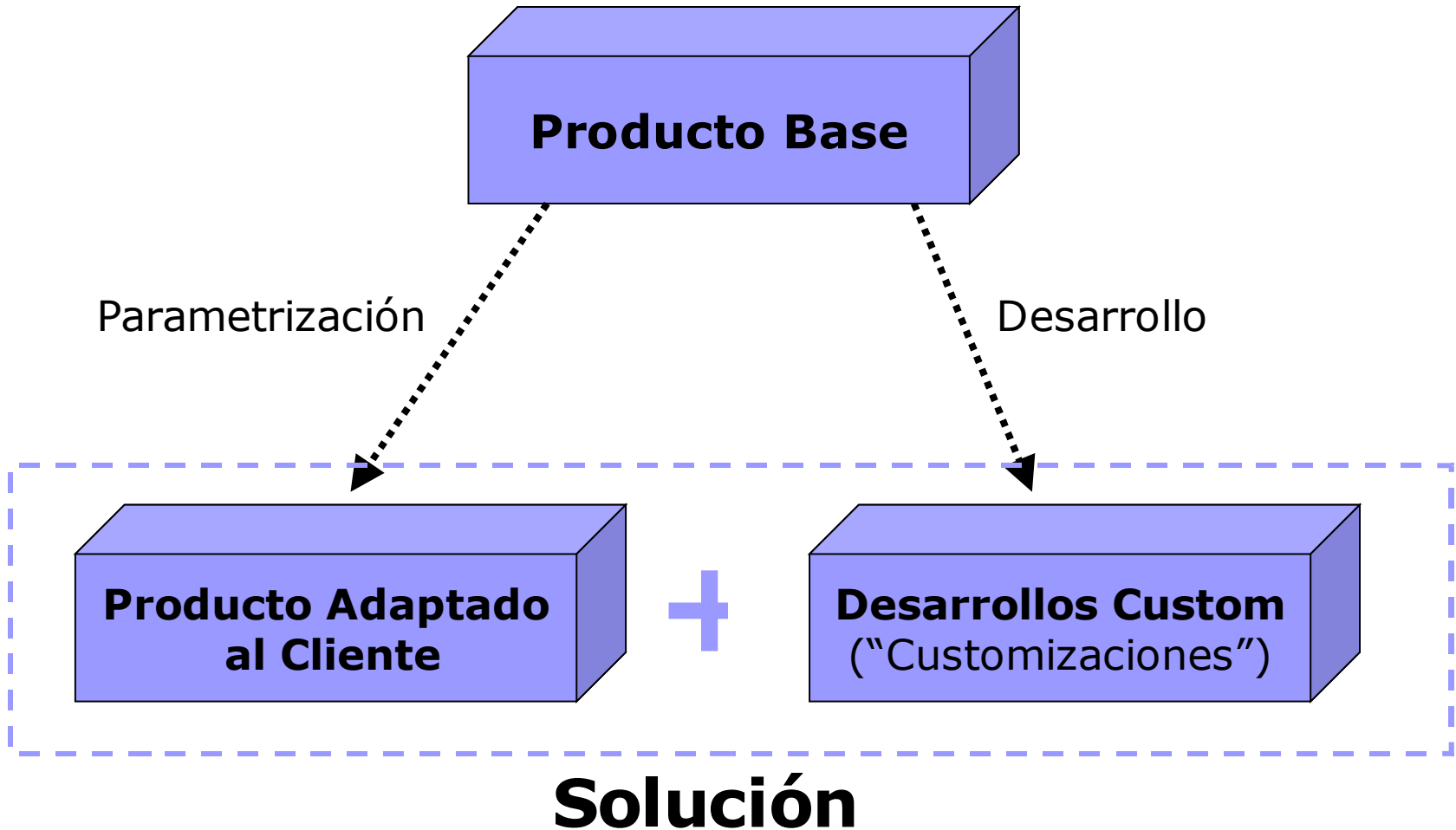
### ➤ Actualizaciones

### ➤ Soporte

- On Call, On Site

### ➤ Capacitación

# Definiciones



# Customizaciones



- Riesgo de perder soporte y garantía del producto
- Desarrollo más costoso.
- Mantenimiento más costoso:
  - No se pueden aplicar los upgrades del producto (o su aplicación requiere un evaluación preliminar importante)
  - Un upgrade puede dejar sin uso una customización

# Alternativas de Implementación

Alternativa de Solución	Producto Standard Parametrizado	Customizaciones	Evaluación
La empresa se adapta al producto parametrizado en un 100%	Completo	Ninguna	 <b>Ideal</b> (salvo que implique cambio cultural importante)
La empresa se adapta al producto parametrizado, con algunas excepciones	+	-	 <b>Recomendado</b>
La empresa toma como base el producto, pero desarrolla varias customizaciones para hacerlo a su medida	-	+	 <b>No recomendada</b>

## Recomendación:

**Utilizar los procesos propuestos por el producto** como **Best Practices**, modificando (customizando) únicamente aquellos que no puedan ser cubiertos por el Producto Standard y que sean parte del core del negocio.

# Implementación Parcial

- El producto me ofrece “n” funcionalidades integradas:
  - ¿Cuáles me conviene implementar?
  - ¿Cuáles dejo afuera?
- Alternativas:
  - Implementación por etapas
    - En general, ofrece menos riesgo (cambio cultural menor, proyecto más reducido)
  - Implementación Big Bang
    - En el caso de paquetes, a veces es conveniente.


# Implementación Parcial



- Donde ponga el límite tendré una interfaz o varias
  - Esto es costo de:
    - Desarrollo,
    - Operaciones, y
    - Mantenimiento.

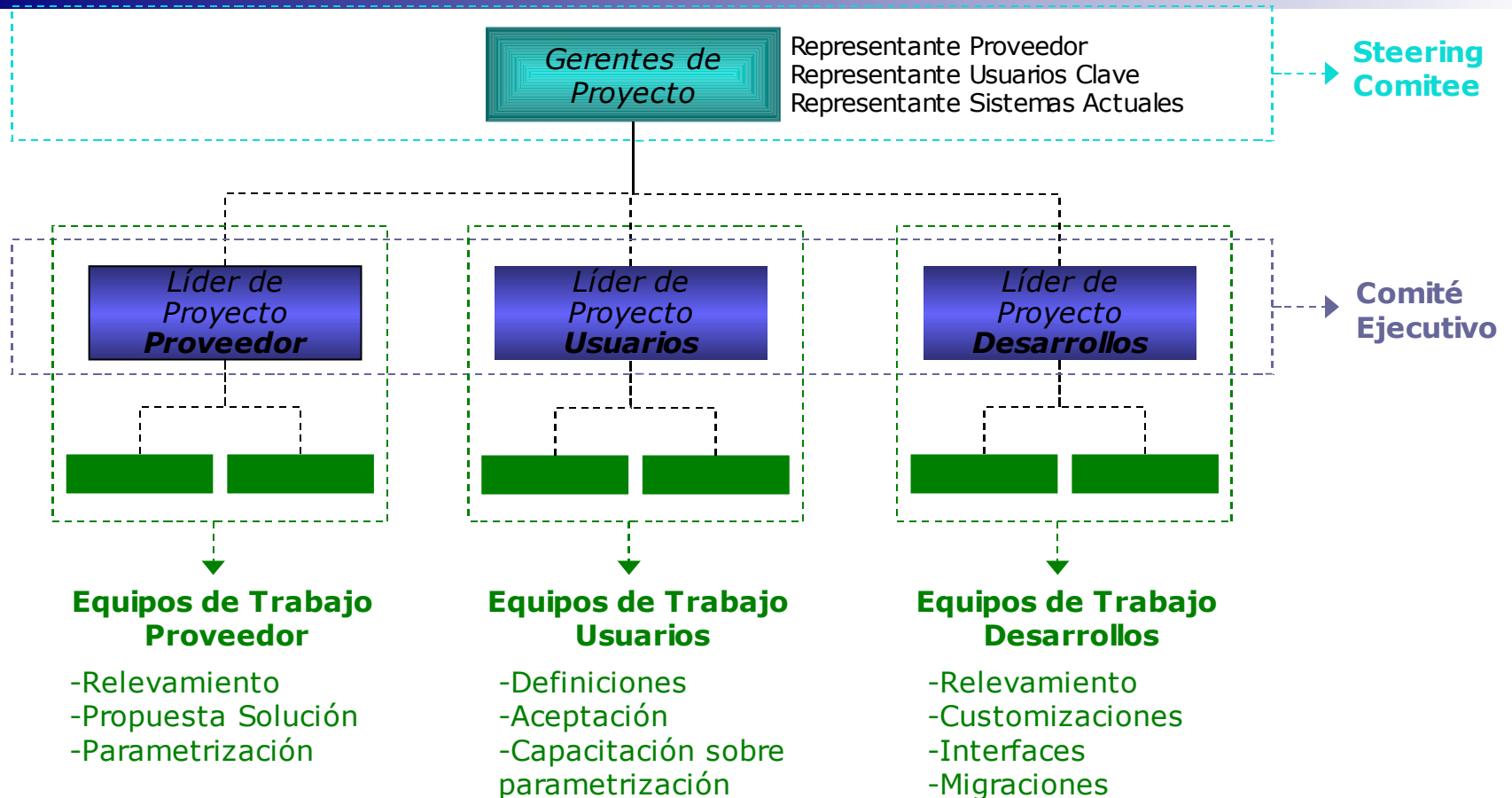


# Organización – El Equipo



- Equipo de trabajo interdisciplinario:
  - Especialistas de Producto
  - Usuarios Clave (ellos quedarán con el conocimiento de la parametrización del producto)
  - Especialistas en Sistemas Actuales
  
- ¿Quién es el Líder de Proyecto?

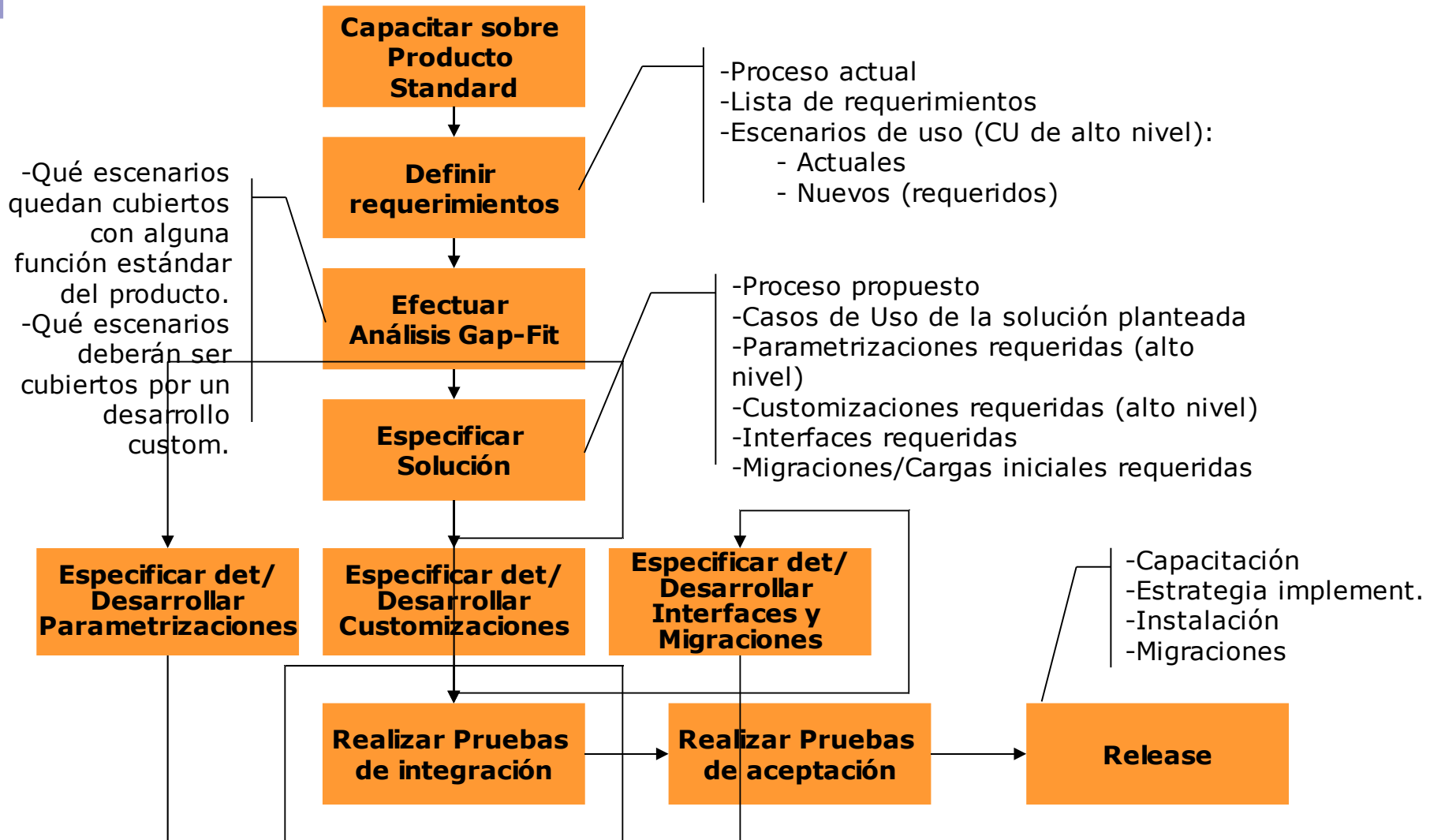
# El Equipo – Un ejemplo



# Organización – El Equipo

- No hay un único Líder de Proyecto.
- Si el Proyecto tuviese tamaño importante, podrían definirse responsables por módulos.
- El Líder de Proyecto Desarrollos tendrá que coordinar diversos grupos, según las especialidades de desarrollo y los sist afectados.
- En general, el Líder de Proyecto Desarrollos pertenece a la empresa Cliente.
- En este ejemplo se omitió la participación de Infraestructura, probablemente participe como un Líder de Proyecto adicional.
- Conflicto: Los especialistas en sistemas actuales sienten que pierden poder y pasarán a ser prescindibles.

# Ejecución - El Proceso



# Ejecución y Control - Consideraciones

- La infraestructura debe definirse e instalarse en forma temprana.
  - En general, los proyectos son cortos.
  - En forma temprana se puede avanzar con pruebas sobre la instalación (con una parametrización básica y standard)
- Controlar en todo momento que las customizaciones sean las mínimas necesarias.
  - En muchos momentos, deberá participar alguien con alto poder de decisión para tomar decisiones sobre cambios en los procesos actuales y dirimir conflictos entre áreas.
  - Las customizaciones deberían ser aprobadas por algún comité de alto nivel, presentando una justificación de peso.

# Ejecución y Control - Consideraciones

- Los distintos grupos involucrados deberán estar muy coordinados, hay alta interdependencia.
- El Testing del producto estándar es limitado:
  - Se prueban procesos (para validar parametrizaciones e integración con customizaciones e interfaces)
  - Se realizan pruebas técnicas (por ejemplo: performance, seguridad).

# Administración del Cambio

- Impulsar un proceso de Administración de Cambio para todos los niveles involucrados.
  - Va a haber cambios en los procesos.
  - Personas imprescindibles por su conocimiento de los procedimientos actuales o en la operación de los sistemas actuales, dejarán de serlo (estas personas van a resistirse a colaborar).
  - Los especialistas en sistemas actuales sienten que pierden poder (estas personas van a resistirse a colaborar).
  - Vincularse al nuevo sistema dará nuevas oportunidades.
- En muchos casos, la Administración del Cambio deberá manejarse como un Proyecto paralelo.

# ¿Preguntas?

?

?

¿

?

?

¿

¿

¿

¿