



# 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?

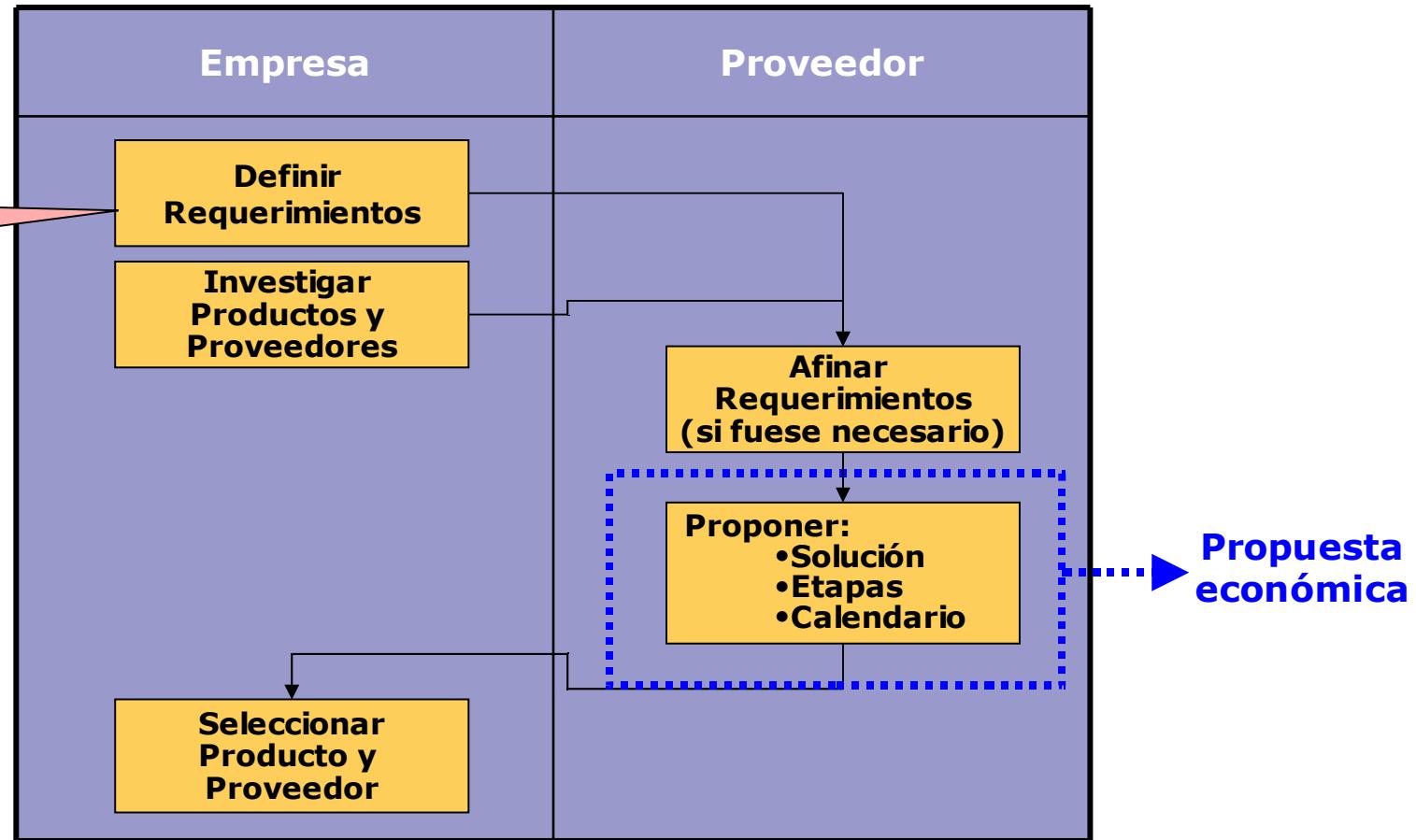
# Desarrollo propio o Paquete?

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

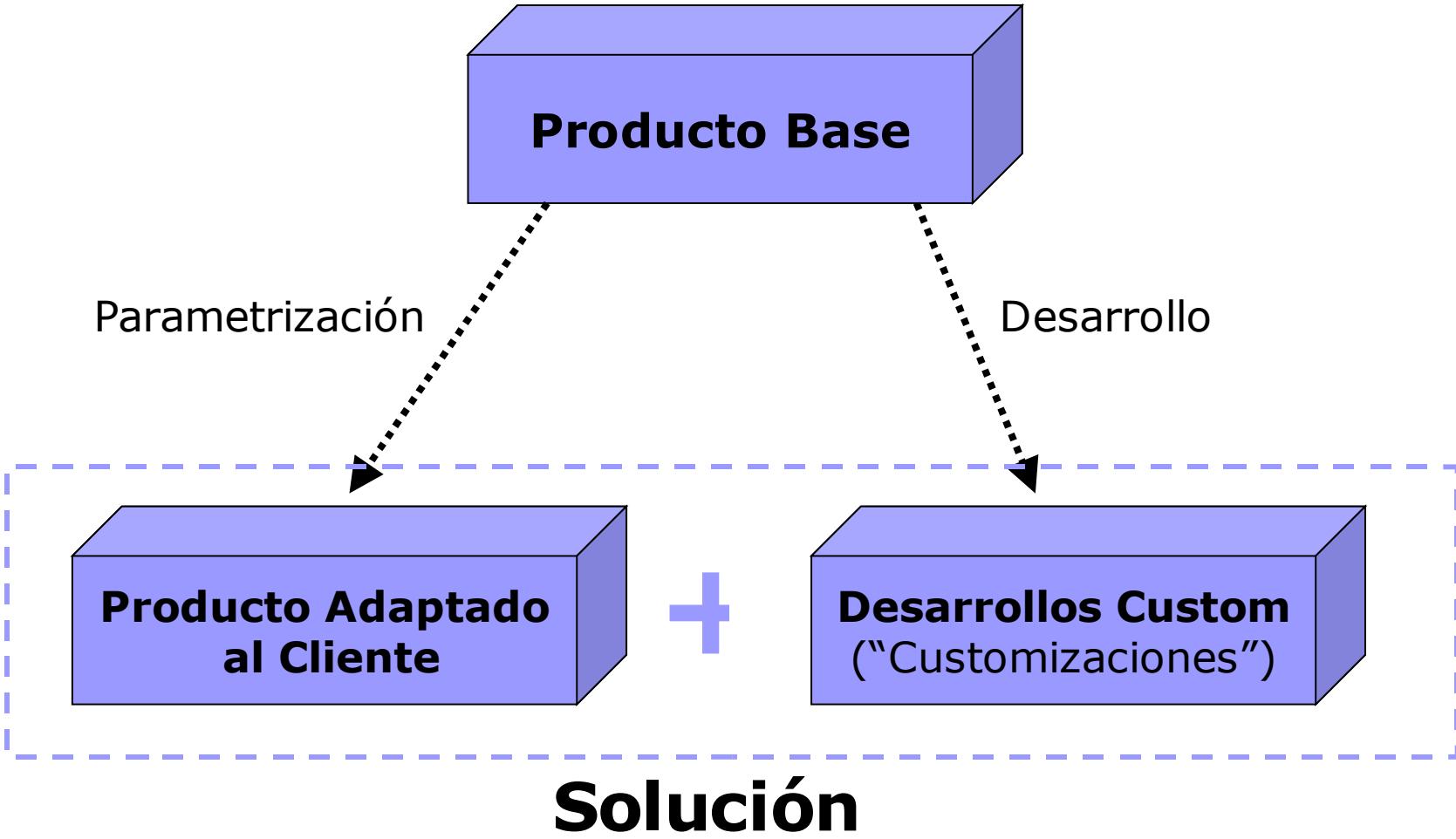
- ➔ ¿Qué es el TCO?
  - TCO es el Total Cost of Ownership
    - Desarrollado por el Gartner Group en 1987

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

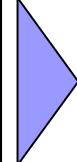
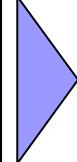
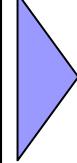
# Definiciones



# 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.

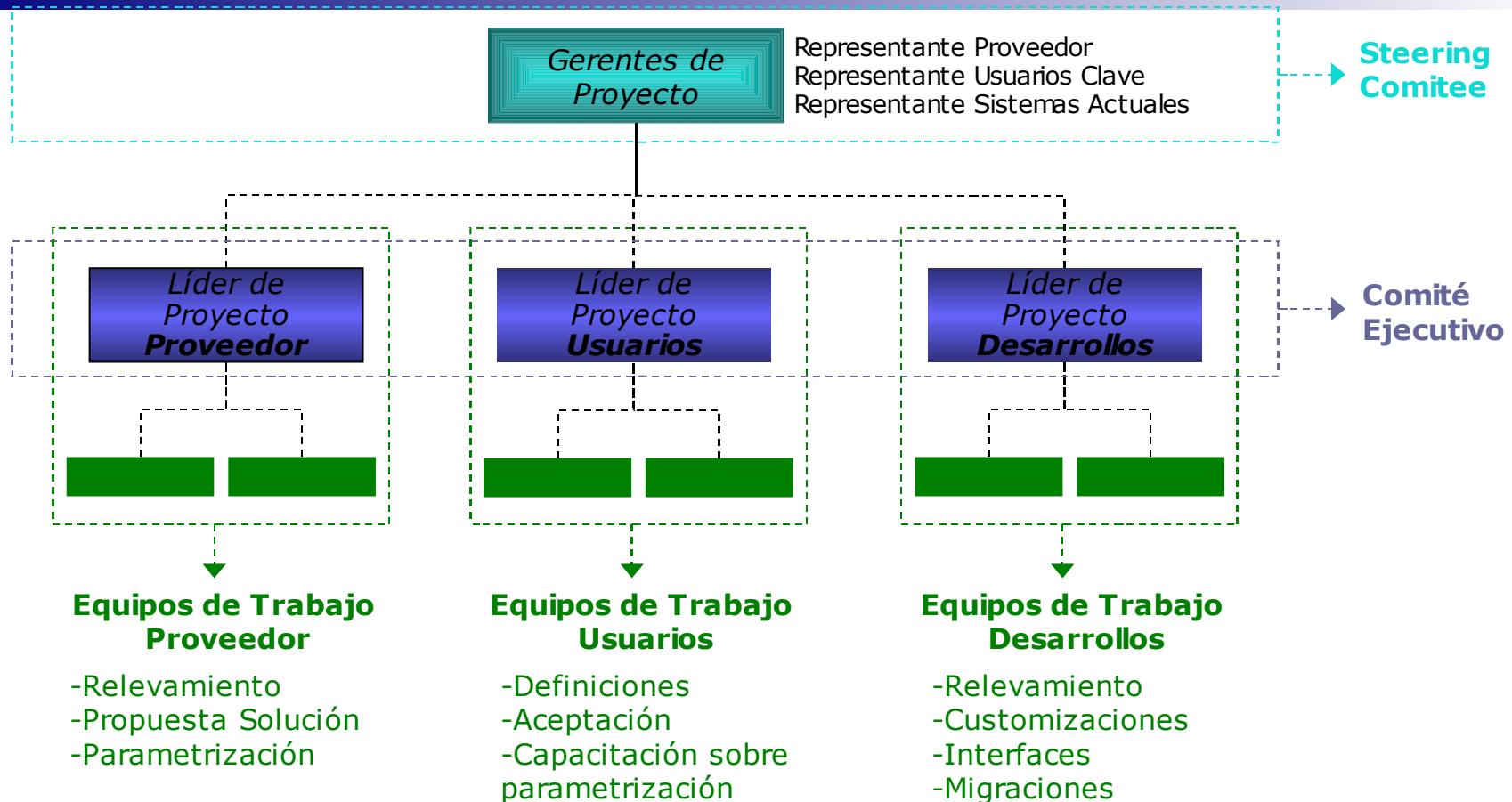
# Implementación Parcial

- ➔ Donde ponga el límite tendrá 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?

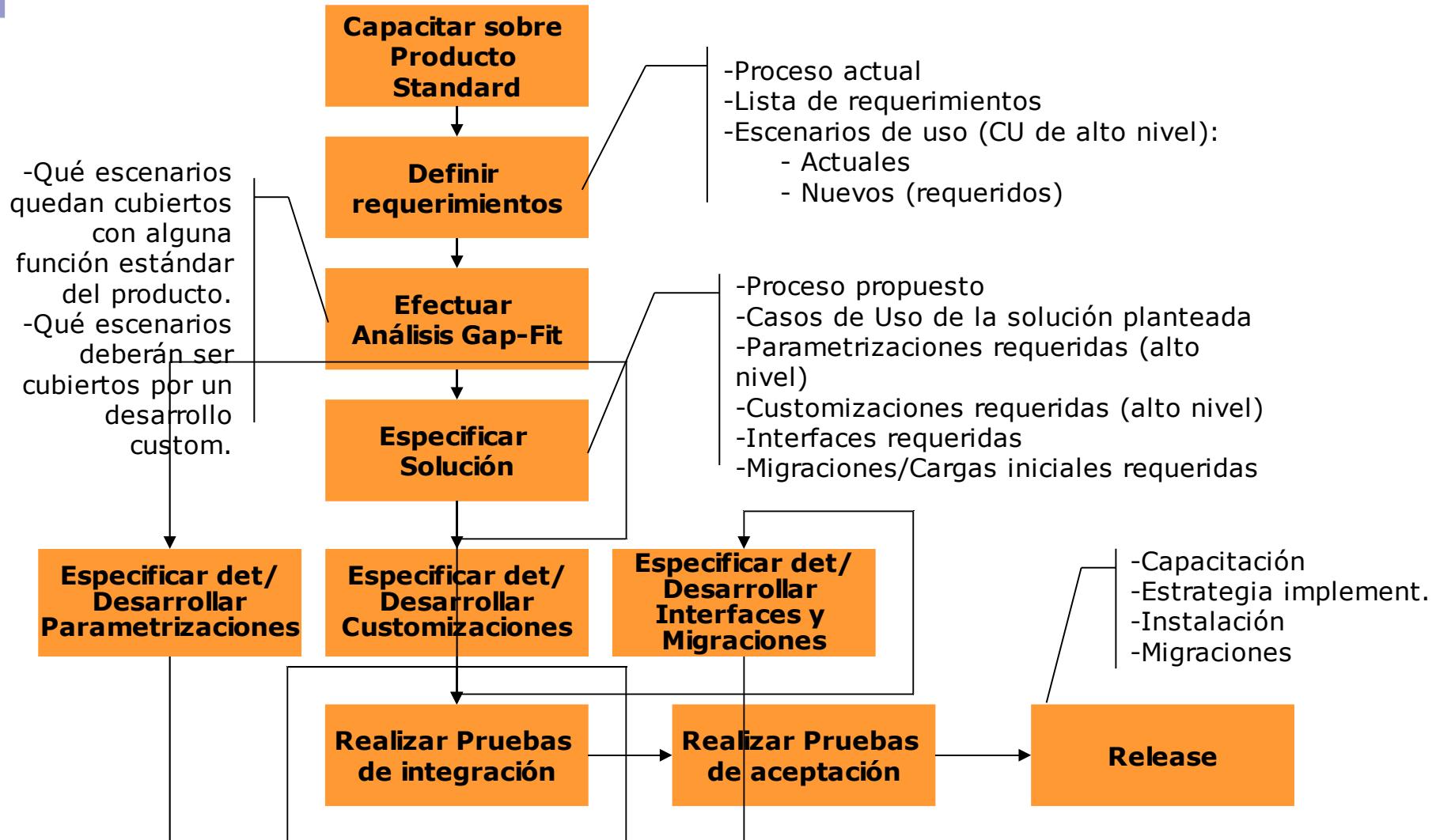
# El Equipo – Un ejemplo



# 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 sistemas 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?

?

?

?

?

?

?

?

?

?