**Carta de presentación**

Ing. Fernando Benítez  
Director de Tecnología de la Información de Palace Resorts.

Apreciado señor Benítez:

A través de la presente le hacemos llegar nuestro más cordial saludo y nuestra formal presentación.

Nosotros somos empresa especializada en desarrollo de soluciones integrales a problemas que requieren un software específico, somos un equipo de profesionales que desarrolla soluciones integrales con métodos que ayudan a nuestros clientes a confiar en las nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, encontrar nuevos mercados para sus productos o servicios.

Ofrecemos consultoría y soluciones tecnológicas innovadoras y eficaces que sean adaptables a las necesidades de nuestros clientes, fomentando su desarrollo y crecimiento, mediante un equipo de profesionales en tecnologías de la información altamente capacitados.

Nuestra experiencia nos ayuda a ofrecer soluciones que superan los objetivos y expectativas de nuestros clientes gracias a las estrategias y métodos que empleamos en cada proyecto.

Muchas gracias por su atención y quedamos a sus órdenes.

Atentamente

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Acuerdo de confidencialidad**

El objeto del presente acuerdo es fijar los términos y condiciones bajo los cuales la partes comunicaran y mantendrán la confidencialidad de los datos e información intercambiados entre ellas.

Cada parte se compromete, por el presente acuerdo, a otorgar un tratamiento confidencial a las informaciones que la otra parte le comunique en el marco de la colaboración, negociaciones, y/o proyecto existente entre ambas.

Asimismo, este pacto constituye el acuerdo total entre las partes respecto a la información confidencial y substituye a cualquier otro entendimiento previo, oral o escrito, que haya existido entre las partes.

INDICE

3 Tabla de contenido

Carta de presentación…....................................................................................... 1

Acuerdo de confidencialidad............................................................................... 2

Índice…………………………........................................................................................ 3

Antecedentes....................................................................................................... 4

Alcance…………………............................................................................................. 5

Seguridad…………………......................................................................................... 9

Estrategia de pruebas.......................................................................................... 10

Estrategia de capacitación.................................................................................. 11

Cut Over Plan ….………......................................................................................... 12

Metodología........................................................................................................ 14

Roles y responsabilidades, organigrama del proyecto....................................... 19

Entregables......................................................................................................... 23

Inversión............................................................................................................. 24

**Antecedentes**

En el año 2012 Palace Resorts incorpora a sus procesos de negocio la operación los sistemas SAP y Opera, con el objetivo de integrar el sistema hotelero con el administrativo, dicha implementación ha presentado ciertas carencias y dificultades debido a que no se apega a la operación del grupo, parte de estas dificultades genera que la se tengan que adoptar procesos que implican una carga de trabajo mayor, dificulta la integración y obtención de información financiera y fiscal, no se logra integrar por completo la facturación digital, el mantenimiento y administración de catálogos del sistema implica una fuerte carga de trabajo.

Como respuesta a esta problemática, se sugiere un proyecto de re implementación el cual soluciona muchas de la problemática actual, la solución propuesta contempla las siguientes mejoras: Alinear las cuentas que se manejan en Palace Resorts con el catalogo que propone el SAT.

* Modificar el proceso de facturación, para que se pueda integrar los ingresos con los asientos contables y facturación al día, es decir facturar conforme al flujo.
* Separar la operación hotelera de procesos logísticos como son transportación de materiales, compras, ventas a terceros de productos y almacenamiento.
* Simplificar la administración, reduciendo el número de sociedades financieras que se manejan actualmente, y convirtiéndolas en áreas funcionales, las cuales pertenecerán a una sola sociedad financiera.
* Mejorar la integración de la información, al reducir el número de sociedades financieras, los centros de costos son únicos para cada sociedad financiera y las áreas funcionales comparten este centro de costo, evitando tener que crear un centro de costo por Hotel, para luego integrar la información de todos los hoteles por centro de costo.
* Implementar SAP CO (Controlling), el cual se encargará del manejo del Control de Costos de la empresa permitiendo gestionar claramente su estructura de costos y ayudarle en la gestión de tomar decisiones relacionadas con los mismos.

**Alcance del proyecto**

Una vez que se han establecido y planteado las necesidades de Palace Resorts, proponemos la implementación de un sistema que detallaremos más adelante, la estrategia para la creación e implementación para llevar a cabo este proyecto, se debe basar en las siguientes premisas:

* Garantizar la integridad de la información en el proceso de reimplementación.
* No afectar la operación de la empresa más allá de lo estrictamente necesario.
* Cumplir en tiempo y presupuesto con la implementación de acuerdo al alcance definido.
* Capacitación a los usuarios clave para que puedan soportar la operación del sistema.
* Cumplir las expectativas de la dirección de la empresa.

Basados en nuestra amplia experiencia, proponemos realizar el proyecto de la siguiente forma:

1. Realizar un AS-IS de los procesos actuales enfocando principalmente los esfuerzos en los siguientes puntos:
2. Realizar un levantamiento de los procesos específicos del club vacacional Palace Elite, para los procesos realizados por marketing in house, marketing out house, hostes, contratos, comisiones, contraloría y ventas.
3. Ejecutar una revisión a las herramientas actuales que se utilizan en el área de marketing, para determinar la funcionalidad actual y que se podría reutilizar con el conocimiento y experiencia de Grupo Palace.
4. Identificar las interfaces con otros sistemas tanto de entrada como de salida de información.
5. Realizar un análisis de los programas propios (desarrollos, reportes, mejoras, etc.), identificando la frecuencia de utilización y su criticidad en la operación actual.
6. Realizar el TO-BE de la nueva implementación con base en el alcance del proyecto, incluyendo la funcionalidad actual con mejoras operativas definidas, la implementación de nueva funcionalidad y módulos requeridos, así como la determinación de la permanencia de interfaces y desarrollos propios. El resultado es el BBP (Business Blueprint).
7. Contar con una instancia (cliente) independiente de SAP donde se encuentra instalada la última versión disponible. Esto permitirá realizar el desarrollo del proyecto sin afectar la operación actual.
8. En esta instancia el equipo de proyecto podrá realizar las diferentes configuraciones, pruebas y validaciones requeridas para garantizar que los procesos definidos en el BBP funcionen correctamente.
9. Realizar las pruebas de cargas de datos, y la capacitación a los usuarios finales sobre los cambios en la operación, así como la nueva funcionalidad implementada.
10. Ejecución de la estrategia de soporte a los usuarios finales, para mitigar posibles problemas que pudieran afectar la operación de la organización.

**Componentes**

Los componentes de SAP ECC que a continuación se enlistan forman parte del alcance la reimplementación y nos permitirán alcanzar los objetivos trazados:

* **SAP CO (Controlling – Gestión de control)**

Proporciona información de apoya a gerencia con el propósito de planificar informar y monitorizar las operaciones de negocio. Este modulo facilita el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia.

* **SAP FI (Financial Accounting - Finanzas)**

Está diseñado para atender todos los procesos financieros y contables de una organización. Dentro de este módulo, la información financiera está disponible para cualquier revisión en tiempo real.

* **FI-AA: Asset Acounting (activo fijo)**

Permite la creación de actives fijos, alta de activos fijos dentro de la sociedad y la amortización de los activos.

* **SAP TM (Transportation Management - Gestión del transporte)**

Permite la gestión de procesos completos tales como reserva a factura, compra y pago, transporte internacional y escenarios de transporte multimodal.

* **SAP MM (Material Management - Gestión de Materiales)**

Este módulo principalmente se encarga de procesos de adquisiciones, datos maestros de materiales, verificación de facturas etc… Este módulo se comunica y está integrado con otros módulos clave de SAP.

SAP MM cubre todas las tareas relacionadas con la cadena de aprovisionamiento (Supply Chain), incluyendo planificación en base a consumos, planificación logística, evaluación de proveedores y verificación de facturas etc. Incluye además gestión de inventario y almacenes para organizar el stock hasta que el uso de éste haga que el ciclo de aprovisionamiento empiece de nuevo. También, este módulo soporta envíos Just-in-Time y Kanban electrónico.

.

* **SAP SD (Sales and Distribution - Ventas y Distribución)**

Es el módulo del Sistema SAP que nos permite manejar todo referido ventas y distribuciones de bienes y servicios, que se realizan desde una empresa a las empresas clientes. Se integra con el modulo SAP MM (Manejo de Materiales) y con el módulo SAP PP (Planificación y Producción) para brindar a las empresas una solución completa a las necesidades de logísticas de las industrias modernas.

* **SAP PP (Production Planning and Control - Planificación de la Producción)**

El objetivo de SAP PP es asegurar que la producción se lleva a cabo de forma efectiva, alineando los procesos de producción con los tiempos de entrega prometidos a los clientes

* **SAP PM (Plant Maintenance - Mantenimiento de planta)**

Es una aplicación integrada con los otros módulos de SAP R/3 (Logística, Contabilidad de Costos, Recursos Humanos, Gerencia de Activos) que cubre todas las actividades de Mantenimiento, dando soporte a la Planificación y Ejecución de la Gestión, con énfasis en la Disponibilidad de equipos, Costos y Aseguramiento del Personal, garantizando de esta manera el estado de arte de la Base de Datos y la optimización de los procesos del Negocio.

El módulo de Gestión de Mantenimiento (PM) en la funcionalidad de SAP, permite llevar un control de la gestión de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos, así como las distintas áreas que están sujetos a mantenimiento dentro la organización.

* **SAP PS (Project System – Gestión de Proyectos)**

Este modulo está específicamente diseñado para la gestión y planificación de proyectos en SAP de manera intuitiva, de largo alcance y completamente integrada con el resto de áreas funcionales de un sistema SAP, puede ser utilizado tanto en proyectos grandes como construcción de fábrica o como para la planificación de seminarios o ferias. Si bien es cierto que cuando fue originalmente diseñado y desarrollado su funcionalidad clave fue “tomada” y, a su vez compartida, de los módulos SAP PP (Planificación de la Producción) y SAP CO (Controlling)

Por tanto, la mayoría de los objetos de SAP PS (Elementos PEP, Centros de Trabajo, actividades, elementos de actividades) se tratan Objetos de Coste similares a los Centros de Coste de SAP CO, mientras que los Centros de Trabajo tienen una planificación y una funcionalidad de gestión de recursos muy similar a la de PP

* **SAP LE (Logistic Execution – Logística de Ejecución)**

SAP Logistics Execution le ofrece todas las funciones necesarias para el mapeo de la ejecución de los procesos logísticos, sin sesgo específico de la industria. Las funciones básicas de ejecución logística casi siempre se centran en bienes complejos de recepción y de bienes de los procesos de emisión. Está conectado con Planificación de la Producción y Control (PP), Gestión de materiales (MM) y Ventas y Distribución (SD). Ejecución logística incluye la gestión de almacenes, envío y transporte

* **SAP QM (Quality Management - Gestión de calidad)**

El módulo de Gestión de Calidad (QM) SAP se integra completamente con muchos procesos clave de la cadena de suministro, incluyendo la adquisición, la producción, y las ventas – incluso el mantenimiento de planta. Puede verificar el cumplimiento de calidad de materias primas, primero al ser entregadas por los vendedores y después durante la producción y la postproducción. La SAP QM también puede verificar el cumplimiento de las especificaciones de calidad de los clientes antes del envío de los productos terminados

Otra ventaja de las funciones del módulo Gestión de calidad (QM), es poder implementar los elementos más importantes de un sistema de calidad, tal como se especifica en la ISO 9000. Estas funciones se complementan mediante otros componentes de aplicación integrada del sistema SAP (como MM, SD, PP).

**Estrategia de Seguridad**

El acceso a la información dentro de SAP es basado en perfiles de seguridad, los cuales son asignados a los usuarios finales del sistema. Cada perfil consta de uno o varios roles. Se usara la herramienta SAP Profile Generator para administrar la seguridad, con ella podremos agregar, eliminar o modificar los niveles de seguridad de una forma rápida y sencilla. Estos perfiles se asignaran a usuarios de pruebas para garantizar que se cumplen con los requerimientos del proceso y con las restricciones de cada rol.

Una vez que se validen los perfiles se pasaran al sistema de capacitación y se asignan a los usuarios que tomaran los cursos de capacitación, esto nos generara una segunda validación de los perfiles.

Como paso final, estos perfiles se suben al sistema de producción para ser asignados a los usuarios finales.

Los usuarios finales se determinaran en base a un análisis de las estructura de la organización, tomando en cuenta las áreas en las que se implementara el sistema. Cada usuario se relacionar con uno o varios perfiles de seguridad, dependiendo de las funciones que vaya a desarrollar el usuario. Se creara una clave de acceso inicial que deberá cambiar el usuario al hacer uso del sistema por primera vez.

**Estrategia de Pruebas**

Las pruebas se realizan en todas las fases de la reimplementación, se crearan casos para probar cada proceso definido. Se aplicaran dos tipos de pruebas funcionales y técnicas.

Las funcionales se están enfocadas en una construcción por bloques. Comenzando en los niveles más bajos de dependencia (prueba unitaria) para asegurar el correcto funcionamiento de las aplicaciones y programas.

Al final de estas se entregará un informe detallado de los casos de pruebas unitarias e integrales que se realizaron para certificar que el sistema funciona de acuerdo a los procesos definidos. Concluidas las pruebas unitarias se procederá a realizarse un conjunto de pruebas, que continúa el proceso. Las pruebas de integración, simularan operaciones de negocio en productivo, y se realizaran en una base de datos similar a la real, se contemplan también en esta etapa pruebas de transacciones en paralelo.

La estrategia de pruebas contempla los siguientes niveles:

* Pruebas Unitarias.- Validan el correcto funcionamiento de componentes individuales.
* Pruebas de Integración.- Validan que los requerimientos técnicos y de infraestructura se cumplan desde una perspectiva de negocio.
* Pruebas de Interfaces.- Validan el correcto funcionamiento de las interfaces con los sistemas externos.
* Pruebas de Estrés.- Validan obtener un rendimiento satisfactorio en etapas promedio y pico.
* Aceptación del usuario.- Validan que el sistema cubre con los requerimientos y necesidades del usuario y proporciona beneficios identificables.

**Estrategia de Capacitación**

Se empleara una estrategia de capacitación a usuarios claves y finales.

Debemos identificar a los usuarios claves, que son aquellos que dominan uno o varios procesos del negocio y son encargados de modelar el ERP junto con el consultor. También es el encargado de validar la información que se carga en el sistema como datos maestros y saldos iníciales.

El principal motivo para utilizar la estrategia de capacitación de usuarios clave es la permanencia del conocimiento en la organización y la agilidad para brindar soporte de primer nivel.

Cuando el usuario clave sabe que será el encargado de dar la capacitación a otras personas, se motiva a poner mayor atención a la capacitación que recibe así como a preguntar al consultor cualquier tipo de duda que tenga.

Esto funciona como cuando en la escuela no encargan exponer un tema. Evidentemente no lo conocemos, pero tenemos que leer y prepararnos para tener cierto dominio y poder tener una exposición o capacitación exitosa. Si al momento de preparar la capacitación surgen dudas, el consultor siempre está cerca para mitigarlas y tener una transferencia de conocimientos exitosa.

El tener amplio dominio sobre el uso del ERP nos lleva a otro gran valor que es el soporte. Cuando el consultor deja la organización, y llega a haber dudas dentro de los usuarios finales, los usuarios con mayor dominio y conocimiento son los usuarios claves, por lo que la resolución de problemáticas sencillas pueden ser resueltas dentro de la organización con un tiempo de respuesta más ágil a que si se busca la ayuda del consultor por muy sencillo que sea el problema.

Cuando en las organizaciones hay mucha rotación de personal, es de mucho valor que el usuario clave (que suele ser mando medio o alto y quizás no rota mucho) tenga el conocimiento de la operación del ERP y así pueda fungir como un capacitador permanente de usuarios finales ahorrando grandes costos en capacitación, evitando recurrir a cada rato a los consultores del ERP.

**Estrategia Cutover Plan**

La estrategia cutover es la serie de actividades que se requieren ejecutar para lograr la implementación del nuevo sistema. Para nuestra implementación hemos definido una serie de actividades las cuales listamos a continuación:

* Plan de arranque
* Consideraciones de cierre de operaciones sistema actual
* Mapeo y conversión de información a nueva estructura.
* Procedimiento de obtención y carga de saldos iníciales
* Programa de cierre
* Plan de replicas
* Procedimiento temporal de operación
* Comunicado de monitoreo
* Check list de arranque y cuenta final
* Materiales preliminares de aviso junta de arranque
* Procedimientos de monitoreo

Se debe considerar que para la ejecución del Cut Over Plan, se debe de haber concluido la capacitación de los usuarios finales, debe existir una preparación donde se especifiquen las fechas de cierre de las actividades de negocio, el equipo de proyecto debe realizar una serie de pasos

Es importante considerar que se necesitan llevar a cabo una serie de actividades para poder proceder a la ejecución del Cut Over Plan.

1. Preparación– Consiste en realizar un plan de trabajo detallado (Cut Over Plan) con todas las actividades que son requeridas para la “Salida en Vivo”, como son:

• Actividades del Negocio

• Fecha de cierre de compras

• Fecha de cierre de ventas

• Fecha de cierre de inventarios.

• Fecha de cierre contable

• Actividades con el Negocio

• Capacitación a los usuarios finales

• Actividades del equipo de proyecto

• Validación de “Go / No-Go”

• Realizar los transportes

• Configuraciones manuales

• Revisión del sistema

• Activación del Help Desk

• Actividades del equipo Basis

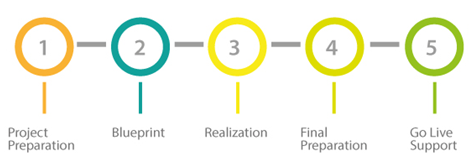
• Inicio del proceso de Upgrade

• Ventana sin Sistema

• Respaldos de la Base de Datos

**Metodologías**

Para llevar a cabo este proyecto de reimplementación, utilizaremos la metodología ASAP (Accelerated SAP), desarrollada por SAP AG para la ejecución de proyectos de implementación de soluciones de software.



Esta metodología consta de 5 fases las cuales describiremos a continuación:

* **Fase 1:** Preparación Inicial (Initial Preparation)

Durante esta fase se contempla el levantamiento de información, documentación de necesidades y definición de componentes estratégicos.

Esta fase se inicia con el levantamiento de información de las unidades del negocio de la organización, en otras palabras, se iniciará determinando los procesos actuales versus las necesidades de cara a las nuevas aplicaciones SAP. Adicionalmente, se considerarán los siguientes componentes estratégicos:

Obtener el apoyo ejecutivo de alto nivel para el proyecto, involucrar a los dueños del negocio:

Uno de los puntos más importantes en la primera fase del proyecto será un acuerdo por escrito entre ambas partes (Equipo del proyecto y el cliente) y una abierta cooperación del personal ejecutivo que tengan bajo su responsabilidad la toma de decisiones de la organización. El respaldo y soporte de los grupos antes mencionados será crucial para el éxito de la implementación SAP.

Identificar claramente los objetivos de proyecto:

Deberán ser muy precisas las definiciones de los objetivos y las expectativas del proyecto. Una noción vaga y no clara de lo que deberíamos obtener con SAP dañará irremediablemente el proceso de implementación. Adicionalmente deberemos identificar con suma claridad los objetivos del proyecto considerando razonablemente la capacidad estratégica de la organización para la acometida de un proyecto con estas características. En definitiva, será esencial la definición de ideas claras, objetivos preciso y un plan maestro viable antes avanzar al la siguiente fase.

Un eficiente proceso para toma de decisiones

Un obstáculo muy común durante el proceso de implementación es una pobre definición por parte de la organización para la toma de decisiones. Antes de arrancar un proyecto, a partir del día 1, será fundamental identificar quienes serán las personas responsables para la toma ejecutiva de decisiones, se deberán tomar importantes decisiones durante el ciclo de vida del proyecto en diferentes áreas que impactaran efectivamente la actividad, y son estos líderes, los ejecutivitos de la organización, que tendrán esa responsabilidad. Buenas decisiones y rápidas garantizarán en gran medida la salida en vivo éxitos del proyecto.

Crear un ambiente idóneo, aceptable para los cambios y de reingeniería de procesos

El equipo de trabajo deberá estar de acuerdo y en la disposición de aceptar, a través del nuevo software SAP, la nueva tecnología de aplicaciones que se implementará. A partir de ese momento las cosas serán diferentes, el negocio va a cambiar y la nueva tecnología de información propiciara de cara al negocio esos cambios. Con la implementación SAP se podrá esencialmente rediseñar los procesos actuales hacia un modelo más eficiente basado las mejores prácticas predeterminadas y expuestas por SAP.

* **Fase 2:** Mapa de procesos (Blueprint)

En esta fase se define el blueprint, se crea la base de datos de preguntas y respuestas (QADB – Question and Answers DataBase) y la base de datos de asuntos (Issue Database)

El propósito de la fase es ayudar a extraer información pertinente de la empresa necesaria para el proceso de implementación de las aplicaciones. Estos Blueprints fueron diseñados a través de estos cuestionarios para probar a través de la información suministrada como el negocio funciona. Adicionalmente el ejercicio mencionado servirá como la documentación de implementación del proyecto.

Cada documento generado por el blueprint esencialmente subrayará outlines los futuros procesos y requerimientos del negocio para su implementación. Las preguntas del cuestionario están diseñadas de acuerdo al tipo de funcionalidad del negocio. Tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

1 – ¿Qué tipo de información es capturada en una Orden de Compra?  
2 – ¿Que información es requerida para completar una Orden de Compras?

El QADB (Questions and Answers Data Base), base de datos de preguntas y respuestas SAP: Es una simple herramienta diseñada para facilitar la creación y el mantenimiento del Business Blueprint. Esta base de datos almacena las preguntas y respuestas y server as the hear de su blue print.

Al cliente se le proveerá un input template para colectar la data en cada una de las aplicaciones a implementar. El formato de las preguntas y respuestas son Standard a través de las diferentes aplicaciones para facilitar de forma sencilla y más fácil su uso para el equipo de trabajo.

Otra herramienta utilizada para esta fase del Blueprint es el “Issues Databases” (asuntos o temas relacionados con la base de datos). Esta base de datos almacena cualquier punto a considerar y puntos pendientes relacionados con la implementación. Almacenar esta información de manera centralizada ayudará a obtener y manejar asuntos o puntos para su resolución, así, temas importantes que deberán ser abordados con prontitud y no caigan fall thruough the craks. Luego se podrá dar un seguimiento por puntos o asuntos almacenados en la base de datos y asignarlos a los miembros del equipo para su resolución, simultáneamente se actualizara la base de datos a medida que se tomen las acciones pertinentes.

* **Fase 3:** Realización (Realization)

En esta fase se contempla 5 puntos importantes, Configuración de Base Line, Entonación, Pruebas Integradas, IMG (Implementation Guide) y Transferencia de Conocimiento.

Una vez completa la fase 2, funcionales expertos estarán listos para iniciar el proceso de configuración SAP. La Fase de Realización está dividida en dos (2) partes:

1 – Baseline Configuration – El equipo de consultores SAP ayudará a la configuración del baseline del sistema.

2 – Configuración Tuning – El equipo de implementación entonará el sistema de acuerdo con los objetivos y necesidades trazadas en los procesos requeridos por el negocio.

La configuración inicial completada durante la configuración del base line es el resultado de la información proporcionada en el documento del BluePrint. El resto de la confirmación, un 20% aproximado, el cual no fue abordado en este ejerció será abordados y completados en el proceso de entonación final del sistema (Configuration Tuning). Por lo general durante el proceso de entonación se aborda estas excepciones que no fueron cubiertas en la configuración del base line. Este 20% representará el trabajo finalmente necesario para cubrir las necesidades planificadas en el plan.

Configuración Pruebas (Configuration Testing)

Con la ayuda del equipo de consultores SAP segregaremos los procesos del negocio en Ciclos integrados con el flujo de los procesos del negocio. Los Ciclos servirán como unidades independientes que permitirán probar partes específicas de los procesos del negocio. También se podrá trabajar a través de la herramienta: Configuración SAP Guía de Implementación (IMG). Esta herramienta ayudará a implementar el SAP con un formato paso a paso.

Transferencia de Conocimiento (Knowledge Transfer)

En este punto se inicia el cierre de las fases de configuración, por esta razón es necesario para el equipo del proyecto estar en capacidad de ser auto suficiente a nivel de conocimientos con referencia a la configuración de los sistemas SAP. La transferencia de conocimientos a el equipo de configuración necesita ser completada en este punto del proceso de la metodología ASAP, adicionalmente, el usuario final deberá estar debidamente adiestrado y listo para el uso eficiente del día a día de los procesos del negocio en SAP. El equipo deberá estar listo y capacitado para acometer actividades tales como: mantenimiento de los procesos del negocio en SAP después de la salida a producción de las aplicaciones.

* **Fase 4:** Preparación Final (Final Preparation)

Durante la fase 4, se realizan las pruebas funcionales, migración de datos, pruebas de estrés, se continúa con el adiestramiento funcional y técnico, y se elabora el plan estratégico de salida a producción.

Cuando la fase 3 (Realización) se integra con la fase 4 es fundamental tener en cuenta los planes para la salida en vivo, no solo los entrenamientos al equipo de trabajo y la capacitación al conglomerado de usuarios finales, también son fundamentales las pruebas funcionales y las pruebas de estrés, éstas se deberán preparar e iniciar en esta fase. Así mismo continuaremos con los últimos ajustes al entonamiento del sistema antes de la salida a producción, esto garantizara que todos los detalles relacionados con los nuevos procesos que implementaremos estén en su lugar, y sobre todo la culminación de la migración de los datos del sistema viejo al nuevo sistema SAP.

Las pruebas integradas del sistema o pruebas funcionales en esta fase son conducidas para asegurar la confiabilidad y exactitud de los datos y la estabilidad del sistema SAP en un ambiente productivo. La metodología ASAP sugiere iniciar pruebas individuales del sistema durante la fase 2 del proceso. Es en esta fase cuando se inicia las pruebas integradas antes de la salida en producción con los sistemas. Ahora es el momento de efectuar un mantenimiento preventivo de puntos de chequeos garantizando con esto el futuro comportamiento óptimo del sistema SAP en un ambiente productivo. Finalmente, con la conclusión de la FASE 4, la metodología sugiere la preparación de las estrategias para la salida en vivo del sistema SAP, muy importante, preparar a los usuarios finales para este evento y estar en la capacidad de responderles todas las preguntas y dudas que puedan tener antes de iniciarse activamente con las aplicaciones SAP.

* **Fase 5:** Inicio y soporte post-productivo (Go Live and support)

En esta última fase se lleva a cabo la coordinación de la salida a producción, se prepara para el soporte pos salida en vivo, se hace la documentación de procesos y procedimientos.

La Salida en Vivo, es el paso más sencillo de lograr; una adecuada coordinación del evento y una preparación efectiva será la clave para que la Salida en Vivo se logre sin desviaciones que podamos lamentar.

Prever posibles escenarios relacionados a nivel de los procesos individuales del negocio y/o posibles escenarios a nivel la funcionalidad tecnológica que soporten los procesos serán esenciales. Adicionalmente, para esta fase final, se deberán tomar muy en cuenta aspectos tales como: Mantenimiento de los sistemas después y durante su implementación, documentación de los procesos y los procedimientos operativos del nuevo sistema SAP implementado.

**Roles y responsabilidades**

Para la reimplementación se dividirá las responsabilidades en cinco equipos y un gerente de proyecto que se encargara de supervisar a estos cinco equipos, los equipos son los de Logistica, Project System, Finanzas, Controlling y Abap. Detallaremos a continuación que responsabilidades tendrá cada uno de ellos.

Gerente de

Gerente de proyecto

Finanzas

Project System

Logistica

ABAP

Controlling

de

Centros de beneficios

Costeo del producto

Gastos generales

Libro mayor

Activos Fijos

Gestión de materiales

Cuentas por pagar

Ventas y distribución

Cuentas por cobrar

Mantenimiento de planta

Planeación de la producción

Tesorería

Calidad

**Gerente del Proyecto**

Se encarga de la correcta iteración entre los distintos equipos del proyecto, se encarga del planeamiento, metodología y conocimiento técnico de los procesos. Es responsable del control general del proyecto, encargado del manejo de los cambios de procesos y también es el responsable del flujo de información entre el proyecto y el negocio, garantizando a la gerencia de las distintas áreas un canal de comunicación único y delimitando al mismo tiempo las responsabilidades del proyecto.

**Líderes de proyecto**

Se tendrán cinco líderes de proyectos cada uno de los cuales tendrá como principales funciones:

* Revisar y aprobar el nuevo modelo de operación
* Asegurar que los requerimientos del negocio estén cubiertos al 100%
* Escalar a los sponsors del proyecto desviaciones que requieran su atención.
* Apoyar, impulsar, promover y asegurar la ejecución del proyecto apoyando a los usuarios clave en la solución de issues identificados durante el proyecto.
* Informar a tiempo al equipo de proyecto cualquier cambio en las practicas de negocio que pudieran afectar el proyecto.
* Validar que los reportes y/o indicadores a implementar cumplan con lo que el negocio requiere
* Elaborar el análisis de riesgo y plan de mitigación conjuntamente para prevenir impactos en caso de no cumplirse la fecha de entrega.
* Escalar temas críticos que pongan en riesgo el proyecto.
* Conseguir las firmas de aceptación en los entregables que lo requieran.

**Usuarios clave**

Estos usuarios clave son muy importantes a lo largo del proyecto. Son las personas que deben tener un alto nivel de conocimiento de los procesos de la organización dentro de su área de negocio, puesto que serán los responsables de validar las soluciones presentadas. Se establecerá una dedicación mínima. Es Imprescindible que sean fácilmente accesibles, ya que una respuesta suya duele agilizar el trabajo. Se espera cuando menos un usuario clave para cada área funcional a implementar. Se encargara de recibir el conocimiento del diseño de la solución a nivel operativo.

Las principales funciones de los usuarios clave serán:

* Participación completa en los talleres de procesos (AS-IS) y la revisión a detalle de los procesos actuales
* Aportar su conocimiento en el negocio para asegurar que los nuevos procesos cumplen con lo que se requiere
* Documentación y seguimiento a los planos de negocio definidos (BBP’s)
* Preparación y ejecución de las pruebas integrales, asegurar que sean las correctas y funcionen conforme al modelo de negocio definido (To-Be)
* Validar que exista una integración en los proceso de implementación (Punta – Punta)
* Elaboración de manuales de usuario y capacitación a usuarios finales en un esquema Train de Trainers
* Preparación de layout de cargas iníciales
* Es el responsable de concretar y resolver en la etapa de soporte las duras de la operación que sean de su competencia (toma de decisiones)
* Validar los entregables del proyecto y oficializar entrega.

**Técnicos – Sistemas**

Estos usuarios juegan un gran papel, tanto en el momento de la implementación, como una vez éste ha sido puesto en marcha. Son los usuarios que deberán obtener los conocimientos técnicos necesarios para posteriormente, poder realizar su mantenimiento y evolución. Por este motivo, nuestra recomendación es que empiecen a colaborar con nuestros consultores y analistas programadores desde el primer momento. Asimismo, se encargaran de los desarrollos, interfaces y adaptaciones necesarias en los actuales sistemas.

En determinados momentos del proyecto, el soporte de sistemas es básico. Serán los encargados de suministrar la información de otros módulos o de sistemas externos con formato inteligible informáticamente. Además también serán los encargados de apoyar en temas de infraestructura y comunicaciones.

**Comunicación y Administración del cambio**

Sera el responsable del plan de comunicación y administración al cambio, orientado a crear en los distintos interesados una percepción positiva hacia la nueva forma de operar.

**Capacitación**

Serán los encargados del proceso de capacitación a usuarios, orientado hacia la nueva forma de operar del sistema.

**Entregables**

La documentación se irá generando conforme vayan avanzando las etapas del proyecto, la documentación final que se entregara es la siguiente:

* Plan general de trabajo
* Configuración del Sistema
* Documento Final de Configuración
* Estrategia de transportes
* Casos de Prueba (test scripts)
* Resultados de las pruebas Unitarias
* Casos/Resultados de las pruebas de Integración
* Reportes y Formatos
* Conversión del Mapeo de datos
* Diseño Funcional de Programas de Conversión
* Casos/Resultados a las pruebas Conversión
* Material de Entrenamiento y evaluación
* Estrategia de Entrenamiento
* Cut Over Plan
* Plan de soporte post go-live

**Inversión**