

Caso Alvalade

GESTIÓ DE PROJECTES

Juan Ignacio Avendaño Huergo
EUG | RAMÓN COSTA

Definición / alcance del proyecto

La implementación de todo el complejo de restaurantes, bares y puntos de venta ambulantes del nuevo estadio han de poder utilizar un sistema de prepago por medio de tarjetas que registran los saldos de los usuarios. De esta manera se eliminaría el uso de efectivo. Al realizar la compra, se habría de escanear el código identificador de la tarjeta y se le restaría el saldo disponible. Las tarjetas serían activadas una vez hecha la primera compra. Cada una llevaría fotos de deportistas famosos con el fin de ser coleccionables. Los datos de todas las transacciones, tanto de dinero como se inventario, quedarían registradas y se enviarían a una aplicación back-end y externa de contabilidad. El sistema se actualizaría en tiempo real contra una base de datos central que realizaría el seguimiento del valor de las tarjetas.

El proyecto tiene restricciones:

- Temporales: fecha de inauguración
- Económicas, según acordado en presupuesto.
- Técnicas: Sistema funciona sobre una red de fibra óptica y el software controlador del sistema de tarjetas ha de ser Wintouch.

Objetivos del proyecto

- Reducir colas en el bar.
- Reducir el tiempo empleado en cada venta.
- Reducción del control de los cajeros y de los camareros.
- Automatización de pagos.
- Mayor agilidad en el cobro de los puntos de venta ambulantes.
- Evitar uso de efectivo.
- Aumentar las ventas.
- Unificar y centralizar información.
- Imagen corporativa innovadora.
- Ingresos anticipados.

Stakeholders

- Casa XXI – Sponsor – A favor.
- Meag – Equipo técnico – A favor.
- IBM – Infraestructura – A favor/neutral.
- Sporting de Lisboa – interesado – A favor.
- Wintouch – proveedor – A favor/neutral.
- Microsoft – Proveedor – A favor/neutral.
- Clientes – Usuarios – Neutral.
- Empleados del complejo – Usuarios – Neutral.
- Empleados del backoffice – usuarios – A favor/neutral.
- Constructores – Infraestructura – A favor / Neutral.
- Proveedores de productos – Usuarios – A favor/neutral.
- Deportistas famosos – otros – Neutral.
- Aficionados – Otros – Neutral.
- UEFA – Otros -Neutral.
- Portugal – Otros – Neutral.

Factores de riesgo

- Penalizaciones de contrato.
- Salud de implicados en proyecto.
- Integración de sistemas.
- Perdidas económicas.
- Meteorología.
- Conflictos ideológicos.
- Acreditación de edad (bebidas alcohólicas).
- Formación a empleados.
- Rendimiento de sistema.
- Testing.
- Licencias de software.
- Derechos de imágenes de futbolistas.
- Riesgos específicos de tecnología (temperaturas).
- Diseño tecnológico.
- Diseño de procesos.
- Riesgo de calendario.
- Experiencia.
- Falta de control.
- Comunicación
- Organización.
- Dependencia con otros proyectos.

Factores de problemas surgidos.

- Falta de experiencia. Meag.
- Falta de testing. Meag.
- Falta de tiempo. Retraso en construcción del estadio. Empresa constructora.
- Impacto en medios. Casa XXI.
- Venta anticipada.
- Altas temperaturas.

Incidencias

- El sistema de prepago se colapsa.
- No se podían hacer efectivas las compras porque las tarjetas no estaban activadas.
- No era fácil habilitar el pago en metálico ya que en principio no era necesario, y se tardó en facilitar los códigos para realizar esta acción.
- Datos incorrectos en base de datos de productos.
- Terminales inalámbricos desconectados de la red de pago (inoperativos) debido a que las antenas receptoras se habían estropeado con el calor.
- Descuadre de datos de existencias (stock).
- Proceso de compra complejo (largo temporalmente para abastecer la demanda).
- Perdidas económicas.
- Imagen de Casa XXI dañada dado al gran fallo y las altas expectativas en el sistema innovador por parte del público y de los medios.

Solución

Bueno, la solución al problema depende del punto de vista. Como desarrollador de software que es Meag, el proyecto está mal llevado técnicamente y a nivel de gestión de proyectos. Y la situación es casi irrecuperable. No se han tenido en cuenta los riesgos de este proyecto. Pero, sobre todo, no han tenido en cuenta el factor tiempo. El tiempo se les echaba encima, luego no se pudieron realizar las pruebas correspondientes antes del gran partido. Meag, en vez de advertir sobre los posibles riesgos, decían que estaba todo bien. En cuanto a desarrollo de software, no le han dado nada de importancia al testing. Solo cuando falla el sistema de forma catastrófica, deciden hacer un test para que no suceda otro desastre (y que falla).

Si se hubieran analizado un poco mejor los riesgos, muchos problemas se habrían mitigado por parte de Meag. Podría, para intentar quedar lo mejor posible, llegar a un acuerdo para asumir las pérdidas económicas de Casa XXI e intentar empatizar con el cliente en su problema para entender bien su problema y ofrecerle una solución que mitigue los problemas. Realizar medidas internas en Meag podría llegar a mejorar la relación y el servicio con el cliente.

Siendo Casa XXI, buscaría alternativas en otras empresas y analizaría posibilidades. Evitaría seguir el proyecto con Meag. Si se decidiera seguir el proyecto con Meag, consideraría que una consultora externa supervisara el trabajo de Meag para que guíe y aporte metodología al proyecto en cuestión. Se podría considerar incluso que la consultora aporte en las soluciones técnicas propuestas por Meag, dada la “habilidad” que han demostrado en esta área.