

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**GESTIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE CONTENIDOS DEL
PROGRAMA PLAY4RESULTS, APLICANDO LA GUÍA DEL PMBoK**

**Trabajo Especial de Grado presentado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por:**

Hernández Girardi, Rafael Eduardo. C.I.: 15.930.246

Ramos Delgado, Franklin José. C.I.: 10.97.393

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita

González Vásquez, Manuel

Caracas, 07 de noviembre de 2015

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**GESTIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE CONTENIDOS DEL
PROGRAMA PLAY4RESULTS, APLICANDO LA GUÍA DEL PMBoK**

**Trabajo Especial de Grado presentado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por:**

Hernández Girardi, Rafael Eduardo. C.I.: 15.930.246

Ramos Delgado, Franklin José. C.I.: 10.97.393

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita

González Vásquez, Manuel

Caracas, 07 de noviembre de 2015

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**GESTIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE CONTENIDOS DEL
PROGRAMA PLAY4RESULTS, APLICANDO LA GUÍA DEL PMBoK**

Autores: Hernández Girardi, Rafael Eduardo.
Ramos Delgado, Franklin José.
Asesores: Sarache, Xarifa
González, Manuel
Año: 2015

La tendencia en las Tecnologías de Información y Comunicación es que los precios de los servicios de telefonía tiendan a disminuir con el paso del tiempo. Para una empresa líder en México, como lo es *Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.*, la solución ante este esperado abaratamiento de las telecomunicaciones a lo largo del tiempo, llevó a ampliar los límites de la oferta comercial, aunque sus vendedores tienen poco conocimiento en el área de las Tecnologías de Información. Por eso se vuelve necesaria la capacitación de la fuerza de venta en estas nuevas tecnologías y en nuevos métodos de venta.

Como parte de la solución, *Ignite Knowledge S. de R.L. de C.V.* acordó con *Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.* la realización de un programa de formación de talentos que tendría un componente eminentemente teórico y un componente meramente práctico. Se inició el programa de formación con las clases teóricas vía *eLearning* o clases magistrales vía web. Mientras que, para el año 2015 se debe desarrollar y ejecutar todo el contenido del programa práctico, llamado *Play4Results*. Este programa incluye la realización de actividades aplicando la estrategia del *juego serio*.

El proyecto de Desarrollo de contenidos del programa *Play4Results* incluye el desarrollo de 36 herramientas de refuerzo del conocimiento teórico, que ayuden a mejorar las aptitudes de los vendedores bajo el nuevo enfoque de ventas consultivas.

El proyecto se llevó a cabo siguiendo la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBoK, quinta edición y el propósito fundamental de este Trabajo Especial de Grado es la entrega del Plan para la dirección del Proyecto *Play4Results*.

Línea de Trabajo: Generación de proyectos

Palabras clave: Desarrollo, Contenido, Juego Serio, Plan de proyecto, PMBoK

Índice General

Índice General.....	iv
Índice de ilustraciones	vi
Lista de Acrónimos, abreviaturas y siglas	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: DESARROLLO DEL PROBLEMA	4
Contextualización	4
Antecedentes de la Organización	6
Planteamiento del Problema y Justificación	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Alcance	10
Limitaciones	10
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	12
Marco Conceptual.....	12
Antecedentes del proyecto.....	12
Conceptos básicos	15
Marco metodológico.....	21
Esquema metodológico	29
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	30
Justificación y Propósito del proyecto.....	30
Alcance del proyecto	30
Límites o restricciones del proyecto.....	32
Premisas.....	33
Identificación de los interesados o Stakeholders	34
Organigrama inicial	34
Riesgos iniciales	35
Fechas de inicio y fin requeridas	36
Estimación de costos (alto nivel).....	36
Estructura Desagregada de Trabajo.....	36

Diccionario de la EDT	39
Gestión del tiempo del proyecto	40
Gestión de costos: Presupuesto	43
Plan de calidad.....	44
Plan de Gestión de Recursos Humanos	50
Plan de Comunicaciones.....	53
Análisis Cualitativo de Riesgos	54
Plan de Gestión de Interesados	57
Conclusiones y recomendaciones	58
Referencias bibliográficas	60
Anexos	63
Project Charter	63

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de Telmex.....	6
Ilustración 2. Metodología <i>Learn4Results</i> Ignite Knowledge.....	15
Ilustración 3. Organigrama del proyecto.....	35
Ilustración 4. Estructura Desagregada de Trabajo.....	38
Ilustración 5. Cronograma del proyecto.....	42
Ilustración 6. Camino crítico.....	43
Ilustración 7. Proceso de actividades.....	44
Ilustración 8. Proceso de desarrollo de contenido.....	45
Ilustración 9. Proceso de desarrollo de interfaz.....	46
Ilustración 10. Proceso de desarrollo de aplicación.....	47
Ilustración 11. Proceso de desarrollo de audiovisuales.....	48
Ilustración 12. Proceso de integración.....	49
Ilustración 13. Histograma de recursos.....	51
Ilustración 14. Tiempo de ejecución de tareas.....	52

Índice de tablas

Tabla 1. Riesgos iniciales.....	35
Tabla 2. Estimación de costos.....	36
Tabla 3. Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo.....	39
Tabla 4. Entregables por producto.....	40
Tabla 5. Presupuesto.....	43
Tabla 6. Histograma de recursos.....	50
Tabla 7. Esfuerzo invertido por actividad.....	51
Tabla 8. Matriz de roles y responsabilidades.....	52
Tabla 9. Plan de comunicaciones.....	54
Tabla 10. Escalas de impacto y probabilidad de ocurrencia de riesgos.....	54
Tabla 11. Análisis cualitativo de riesgos.....	55
Tabla 12. Plan de gestión de interesados.....	57

Lista de Acrónimos, abreviaturas y siglas

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo.

eLearning: Aprendizaje electrónico.

ERP: *Enterprise Resource Planing* o Planificador de Recursos Empresariales.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

IT: Information Technology.

ITU: Unión Internacional de Telecomunicaciones.

MDM: *Mobile Device Management* o Gestión de Dispositivos Móviles.

PMBok: Project Management Body of Knowledge.

PMI: *Project Management Institute*.

PyME: Pequeña y Mediana Empresa.

RAE: Real Academia Española de la Lengua.

SAP: SystemAnalyse und Programmentwicklung SE.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

Telmex: Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.

TI: Tecnología de la información.

TIC: Tecnología de la Información y Comunicación.

VoIP: *Voice over Internet Protocol*.

Introducción

El mundo de los negocios está cambiando constantemente y esta premisa puede aplicarse fácilmente en cualquier área. La evolución de las distintas tecnologías ha hecho que cada sector comercial deba adaptarse a las nuevas tendencias, en especial en mercados crecientes como lo es Latinoamérica.

La compañía Teléfonos de México S.A.B. de C.V., mejor conocida como Telmex, no escapa de esta realidad. En su caso particular, al ser una gran corporación, su desafío ha sido en numerosos sectores. El proyecto que se presenta a continuación es el resultado de la convergencia de dos retos de negocio significativos: 1) la adaptación a los nuevos mercados, que se han abierto gracias a la tecnología, mediante el diseño y lanzamiento de un nuevo portafolio de productos y servicios, y 2) la necesidad de replantear y alinear todos los componentes de su fuerza de venta a la nueva oferta comercial y a las nuevas dinámicas del mercado.

Cuando una fuerza de ventas se ha especializado, por más de 60 años, en hacer negocios en base a telefonía analógica; incorporando luego telefonía celular y, más recientemente, soluciones de acceso a internet, los discursos, estrategias, promociones y departamentos están bien delimitados y han probado con sus resultados la validez de sus métodos. Sin embargo, cuando *la nube* pasa a ser la punta de lanza y el gran diferenciador de su propuesta comercial, los vendedores tradicionales, que han recibido el *know how* o el saber hacer de la empresa y han profundizado en la oferta tradicional, quedan fuera de su área de experticia y se ven limitados al momento de tener conversaciones de ventas. Se hace necesario entonces actualizar los conocimientos y capacidades de los vendedores y ejecutivos de ventas al nuevo giro comercial del negocio.

Dadas estas circunstancias, en la búsqueda de la innovación que les permita mantenerse como una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones, Telmex IT se ha asociado con varias empresas. Ignite Knowledge S. de R.L. de C.V es una compañía que se basa en la habilitación comercial de las fuerzas de venta para productos de tecnología de la información y ha logrado consolidar un programa de formación de talentos para garantizar que los vendedores de Telmex tengan todas las herramientas para emprender esta nueva

transición comercial. Esta alianza ha permitido mantener la innovación, mediante nuevas técnicas de enseñanza que logran captar la atención de los ejecutivos de venta mediante el desarrollo de contenidos teóricos más gráficos y dinámicos, así como la práctica, evaluación e incentivo a través de una estrategia de juegos didácticos y competencias.

Como parte del portafolio de Ignite Knowledge, desarrollado específicamente para Telmex IT, se encuentra el programa Play4Results, el cual es un grupo de 7 actividades con formato de juegos, que permite a sus participantes practicar, aplicar y validar todos los conocimientos teóricos que ha podido desarrollar en el programa de formación de talentos.

Es una reacción natural desestimar las dimensiones de un proyecto cuando se escucha la palabra «juego»; sin embargo, estos juegos son el diferenciador y la piedra angular de la propuesta de valor de Ignite Knowledge. La producción de cada actividad tiene componentes de desarrollo teórico, diseño de la dinámica (dependiendo del objetivo de la misma), diseño y desarrollo del material audiovisual y de apoyo para el facilitador y para los participantes, diseño y desarrollo de la interfaz para los usuarios (en caso de ser una actividad vía web); así como la entrega y capacitación al facilitador y los distintos ensayos y simulacros para garantizar la mejor experiencia del usuario final: el ejecutivo de ventas. Para esto, participan equipos de desarrollo teórico, guionistas, diseñadores gráficos, equipos de programación, audiovisuales y producción.

En resumen, el Proyecto a realizar para el Cliente Telmex IT consiste en ejecutar el Desarrollo de Contenidos del Programa de Formación de Talentos “Play4Results”. Este proyecto se va a ejecutar durante todo el año 2015 y la gestión óptima de tareas realizadas por equipos de trabajo tan diversos, ubicados en distintas sedes, se vuelve un aspecto vital para el éxito. Esta es la razón por la cual resulta tan provechoso utilizar una metodología basada en mejores prácticas internacionales como las que plantea el Project Management Institute (PMI) en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBok).

El alcance del presente Trabajo Especial de Grado (TEG) comprende la formulación del Plan de Ejecución del Proyecto descrito, siguiendo la metodología establecida en los dos primeros Grupos de Procesos de la Guía PMBoK: 1. El Grupo de Procesos de Inicio y 2. El Grupo de Procesos de Planificación. El “Entregable” fundamental del TEG será el Plan de Ejecución del Proyecto, también denominado “Plan para la Dirección del Proyecto” en la

Guía PMBoK. Los tres Grupos de Procesos restantes indicados en la PMBoK (3. Grupo de Procesos de Ejecución, 4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control, y 5. Grupo de Procesos de Cierre) no forman parte del alcance de este TEG ya que serán efectuados posteriormente durante la fase de Desarrollo del Proyecto, una vez que haya sido aprobado el Plan de Ejecución.

El TEG se presentará en tres capítulos. El primer capítulo es el desarrollo del problema; el cual explica lo relacionado al cliente final, explorando su contexto organizacional y comercial; de esta manera se plantea el problema y se hacen explícitas las necesidades que sirven de justificación al proyecto que se va a realizar. En base a este planteamiento surgen los objetivos del TEG, general y específicos, para finalizar con el planteamiento del alcance y las limitaciones del TEG. El segundo capítulo es el Marco Conceptual y Metodológico, que permite familiarizarse con los conceptos básicos del proyecto, conocer las bases teóricas sobre las que se construye el argumento de los productos y delinear el marco metodológico que permite aplicar el proyecto de manera eficiente. El último capítulo es la presentación del Proyecto bajo la guía del PMBoK. Para finalizar se presentarán las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados del TEG.

CAPÍTULO I: DESARROLLO DEL PROBLEMA

Contextualización

Telmex es una compañía de telecomunicaciones que fue fundada el 23 de diciembre 1947. Originalmente era una empresa privada y en 1972 el estado adquirió la mayoría accionaria para convertirse en una empresa estatal. En 1990 Telmex fue puesta en venta a la empresa privada, concretándose la privatización en 1991. La mayor parte de las acciones de Telmex quedó en manos del Grupo Carso, fundado por Carlos Slim en 1980. Esta empresa fue pionera en el servicio de larga distancia nacional y realizaron grandes inversiones para garantizar la conexión telefónica. En 1993 entra al mercado de telefonía celular a través de la empresa Telcel y en 1995 logró ser la empresa número 1 en este sector. Asimismo, en 1996, Telmex comienza a ofrecer servicios de internet. A partir de 2009 realiza una alianza estratégica con una importante compañía de televisión por cable para ofrecer una solución paquetizada conocida como *triple play*, donde se comercializa en una misma facturación servicios de telefonía, internet y televisión.

En la búsqueda de innovación y competitividad, en el mercado global, Telmex anunció en 2010 la creación de una nueva estrategia de comercialización para nuevos servicios, que cobijó bajo el nombre de Telmex IT. Quizá, desde esta perspectiva geográfica, atender la Tecnología de la Información, en 2010, no parecía una prioridad o incluso una oportunidad real de negocios, pero desde la óptica global, semejante apuesta cobra mucho sentido. Para el año 2010, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) de Naciones Unidas (ONU) estimaba que el mercado de la telefonía convencional tendría una tendencia al estancamiento; mientras que, la telefonía celular y el internet se incrementarían significativamente.

Como se comentó, estos mercados crecientes ya estaban incluidos en el portafolio de soluciones de Telmex; sin embargo, la tendencia en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es que los precios de los servicios suelen disminuir con el paso del tiempo y la adopción de nuevas tecnologías. La solución, ante este esperado abaratamiento de las telecomunicaciones a lo largo del tiempo, llevó a ampliar los límites de la oferta comercial.

La evolución natural de las industrias de las TIC ha creado, en las empresas, la necesidad de acceder rápidamente a la información en el momento y lugar que lo requieran. Por ello, uno de los grandes desafíos que hoy tienen las organizaciones, es qué hacer con el exceso de información que operan; desde los datos que se generan dentro del negocio, hasta los que vienen de fuera vía las redes productivas y cadenas de valor de sus clientes.

No importa el tamaño de la empresa, hoy por hoy las pequeñas y medianas empresas (PyME) también están viviendo esta evolución tecnológica que ha sido el hilo conductor que ha llevado a los clientes a valorar, en el mismo nivel de importancia, el hecho de cómo cuidan, manejan y explotan sus datos e información, hasta la manera cómo la transportan, hospedan y protegen.

Por ello, es fundamental que los pequeños negocios que carecen de infraestructura tecnológica, accedan a un portafolio de productos y servicios para respaldar sus datos corporativos. Telmex IT es la nueva opción para las PyMEs que quieran elevar su competitividad y reducir sus costos.

Para la Dirección Comercial de Telmex, el concepto IT nace de una base muy sólida que junta la experiencia que Telmex ha adquirido durante más de 20 años en el manejo y administración de redes de sus clientes, y que se ha venido complementado con una vasta oferta de productos y servicios, con diferentes opciones, cada vez más cercanas al mundo de las TIC. El círculo se cierra con el intento de responder a cómo ayudar a los clientes a hacer de la información algo mejor aprovechado y que se pueda traducir en una ventaja competitiva para ellos. En este sentido, Telmex cuenta con 6.000 desarrolladores de software apoyando a nuestros clientes.

Telmex IT ofrece básicamente servicios de Tecnología de la Información (TI) a través de un portafolio numeroso y robusto. Se puede dividir la oferta comercial en la oferta de *Cloud* (o servicios en la nube), en las soluciones de comunicaciones administradas, otros servicios administrados y servicios de consultoría. Entre los productos más importantes figuran Infraestructura como servicio o *IaaS* (servidores virtuales, *data center* virtual, etc.), Software como servicio o *SaaS* (Office 365, SAP y otros Sistemas de planificación de Recursos Empresariales “ERP”, telepresencia, conferencia web, etc.), Comunicaciones Unificadas Administradas (VoIP, centrales telefónicas, *call center*, etc.), Servicios de

Seguridad Administrada (antivirus, anti *spam*, filtrado de contenidos, protección perimetral, etc.), Servicio de Redes Administradas, Servicios para la Gestión de dispositivos móviles (conocido como MDM), Servicios de consultoría sobre manejo de información y seguridad para el cumplimiento con regulaciones y estándares (ISO 27001, MAAGTICSI, etc.).

Antecedentes de la Organización

Estructura Organizativa

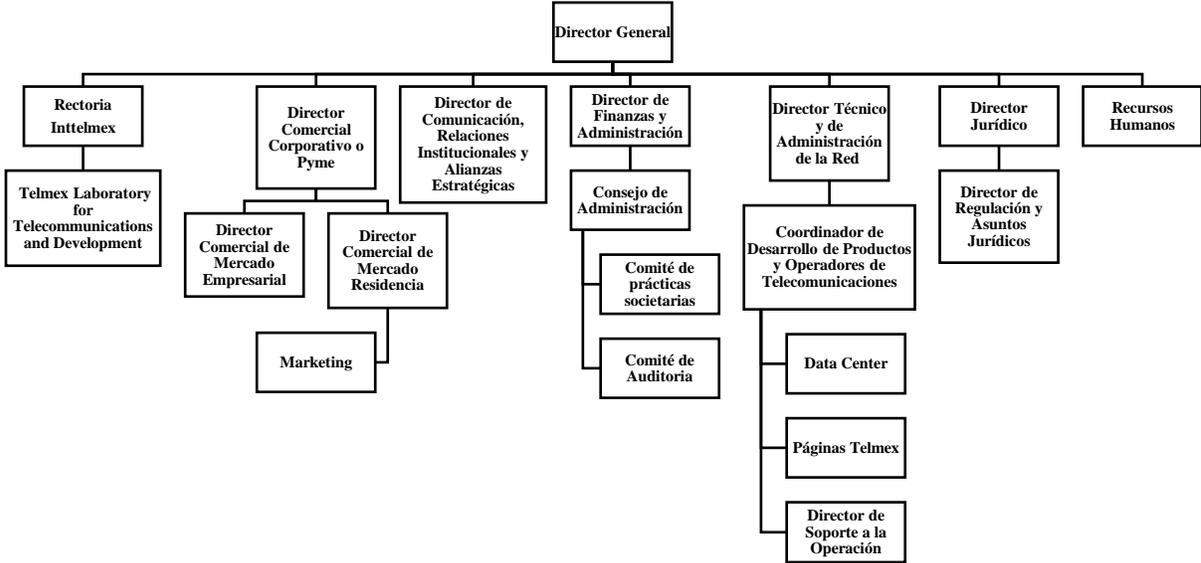


Ilustración 1. Organigrama de Telmex

Misión

Ser un grupo líder de soluciones integrales de telecomunicaciones a nivel internacional, proporcionando a nuestros clientes servicios de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta.

Visión

Consolidar el liderazgo de TELMEX INTERNACIONAL, expandiendo su penetración en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.

Valores

Nuestros valores apoyan nuestra misión y sustentan tanto nuestros principios empresariales como nuestros principios de conducta. Nuestros valores son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Es necesario que nuestra labor cotidiana los tenga presentes siempre, y los lleve a la práctica. Los valores de nuestra cultura corporativa son:

- *Trabajo*
- *Crecimiento*
- *Responsabilidad Social*
- *Austeridad.*

Principios empresariales

Los principios empresariales indican las características particulares de nuestra Empresa en relación con su actividad específica que son las telecomunicaciones. En TELMEX orientamos todas nuestras actividades hacia el cumplimiento de los principios de:

- *Servicio al Cliente*
- *Calidad*
- *Vanguardia Tecnológica*

Principios de conducta

En esta Empresa se cumplen tres principios de conducta:

- *Apego a las Normas Establecidas*
- *No Discriminación*
- *Integridad*

Planteamiento del Problema y Justificación

Ante un reto de negocios en el cual Telmex se ha planteado el lanzamiento de casi 200 nuevos productos orientados a estos nuevos sectores de oportunidad en TI, se requiere desarrollar nuevas estrategias de comercialización. Un portafolio como éste cambia el mapa de los clientes y deja con pocas herramientas a los vendedores que llevan años con un portafolio ya establecido. El problema tiene dos aristas fundamentales:

En primer lugar, estas soluciones son empresariales, bien sean PyME o grandes corporaciones. En segundo lugar, sus vendedores estrellas estaban acostumbrados a vender cualquier tipo de conexiones, pero a partir de la creación de Telmex IT, necesitaban vender productos que requieren otro tipo de aproximación al cliente. Por ejemplo: un vendedor de

líneas de telefonía celular centra su discurso de venta en la plataforma, los planes y tarifas, la cobertura y funcionalidades normalmente conocidas por el comprador; que puede ser cualquier persona natural o jurídica. Ahora bien, para venderle a una empresa una solución de ERP como servicio, no basta con hacer una lista de ventajas o beneficios; por el contrario, el vendedor debe entender el modelo de negocio del cliente e identificar necesidades que pueda satisfacer con los servicios de su portafolio.

Para atender esta necesidad, Telmex IT recurre a los servicios de la empresa Ignite Knowledge. Se definen ellos mismos como “habilitadores comerciales” y sus servicios se centran en la capacitación de la fuerza de ventas de una empresa para mejorar su estrategia de comercialización. El sector comercial que atiende es el de tecnología y han tenido como clientes a empresas como de equipos como Cisco Systems Inc., empresas de software como Microsoft Corporation, o empresas de servicio como Claro, propiedad del Grupo Carso, S.A.B de C.V.

La relación de Ignite Knowledge con Cisco es la más extensa y significativa. De ser un cliente, lograron ser socios comerciales bajo la figura de “*Learning Business Partner*” y su relación se extiende por más de 15 años. Es así como Telmex IT conoce a Ignite Knowledge, pues también es socio comercial Cisco y la fuerza de ventas de Telmex recibió material instruccional de Ignite Knowledge luego de la presentación de unos productos.

Para la habilitación comercial de la fuerza de ventas en tecnología, Ignite Knowledge utiliza varias referencias que ayudan al vendedor a ubicarse en el contexto y a seguir una estrategia clara de ventas que le permita manejar cuentas corporativas. Esto ocurre básicamente porque la venta de este tipo de soluciones no es una venta transaccional, como puede ser un individuo que entra a una tienda para comprar un par de zapatos. El tipo de ventas que se necesita para este tipo de productos y servicios es una venta consultiva, una venta a mediano y largo plazo que se centra en las necesidades o dolores de cabeza del cliente y no en la oferta comercial del proveedor.

En la oferta comercial que le realizó Ignite Knowledge a Telmex IT, se planteó la realización de un programa de formación de talentos que tendría un componente eminentemente teórico y un componente meramente práctico. El proyecto del programa de formación de talentos comenzó a ejecutarse en 2014, pero durante este tiempo sólo se

ejecutaron algunos componentes teóricos del programa bajo dos modalidades: 1) eLearning y 2) Clases magistrales. Para éste año 2015 se debe ejecutar todo el contenido del programa práctico, es decir, el proyecto Play4Results, que incluye 7 grupos de actividades para aplicar la estrategia del *juego serio*. Estas actividades prácticas son: “Mira Quién Gana”, “La brújula”, “Discovery City”, “La Entrevista”, “Cliente Sorpresa”, “Los Retadores” e “Insight 20/20”.

Aunque Ignite Knowledge es una empresa con clientes significativamente grandes, no deja de ser una empresa pequeña. El desarrollo de contenidos tradicionalmente había estado en manos del Gerente de Productos de la compañía, el arquitecto Daniel Mata Monsanto. Él contaba con el apoyo de un equipo de diseñadores gráficos y un diseñador web; y con este personal reducido, más la ayuda de algún recurso adicional concreto y no recurrente, podían satisfacer las demandas de sus clientes. Sin embargo, para el desarrollo de los 36 productos de Play4Results, Ignite Knowledge buscó inicialmente el apoyo y los conocimientos del licenciado Rafael Hernández Girardi (como persona natural) y, posteriormente de Hernández Girardi & Asociados ante la posibilidad de una expansión en la utilización de recursos para ejecutar el proyecto.

La idea del proyecto es ayudar en la formalización y documentación de los diferentes procesos involucrados en el desarrollo de los productos de Ignite Knowledge, para generar una estructura que permita gestionar los proyectos bajo un esquema estándar que ayude al control y a la madurez del equipo de trabajo; permitiendo mostrar la utilidad de la figura de un gerente de proyecto que integre todas las áreas de conocimiento.

Objetivo General

Realizar una estructura de gestión de proyectos basada en la guía del PMBoK para el desarrollo de contenido para el programa Play4Results, que ayude en la formalización de las prácticas de trabajo y manejo de los recursos.

Objetivos Específicos

- Crear una estructura metodológica que permita integrar los procesos de inicio y planificación de las diferentes áreas del conocimiento.

- Completar cada uno de los puntos que se hayan definido dentro de la estructura metodológica planteada.
- Elaborar el Acta de constitución del proyecto.

Alcance

Para el desarrollo del TEG se plantea centrarse en el Plan de Ejecución del Proyecto, que incluiría los dos primeros grupos de procesos de la dirección de proyectos:

- Grupo de procesos de Inicio
- Grupo de procesos de Planificación.

Esto ayudaría a una empresa en crecimiento a la estructuración y formalización de los procesos relacionados con el desarrollo de contenidos del programa Play4Results y servirá de base para otros programas de habilitación comercial.

Limitaciones

- Hernández Girardi y Asociados es una empresa subcontratada por Ignite Knowledge para el Desarrollo del contenido teórico del programa Play4Results, por lo tanto no tiene relación directa en las negociaciones con Telmex IT. Esto limita el acceso a la información requerida para elaborar el plan del proyecto, además de no contar con el empoderamiento para la toma de decisiones.
- El proyecto forma parte de un portafolio más amplio dentro de la empresa Ignite Knowledge y los recursos, principalmente económicos y humanos, escapan de la gestión del Desarrollo de contenido. Limitando la asignación de tareas o implicando una posible desviación en el cumplimiento de las actividades, puesto que los recursos podrían no encontrarse disponibles en su totalidad para su ejecución.
- La venta del producto Play4Results se hizo en base a una idea que se ha ido desarrollando progresivamente; por lo tanto, no se tiene a disposición información histórica o lecciones aprendidas. Por el contrario, es un proyecto a partir del cual se esperan obtener posibilidades de mejora en la planificación y ejecución.
- Tanto Ignite Knowledge como Hernández Girardi y Asociados son empresas pequeñas en crecimiento y no poseen procedimientos formales, filosofía de gestión, cultura organizacional ni aspectos generales de la organización documentados

formalmente, por lo cual existen sólo planteamientos hipotéticos sobre cómo desarrollar los productos, que son perfectibles con la práctica.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Marco Conceptual

Antecedentes del proyecto

Los antecedentes están relacionados con trabajos, estudios o documentación cuya existencia está precedida a la investigación que se realiza en el tiempo, sirviendo como base fundamental para que el investigador obtenga insumos suficientes para poder desarrollar su trabajo de análisis y validación, así como también para la elaboración del contenido de la misma.

Gómez Álvarez, María Clara (2010), realizó una investigación titulada *“Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial”*, para optar el título de Maestría en Ingeniería Administrativa, otorgado por la Universidad Nacional de Colombia, tuvo como objetivo general “Definir un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales para el entrenamiento empresarial que pueda servir como guía a docentes, áreas de gestión humana y empresas de consultoría en formación empresarial”. La investigación adoptó la modalidad de desarrollo de proyecto de tipo descriptiva no experimental. Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron la observación documental y análisis de resultados directa a través de diversas fuentes documentales y bibliográficos.

Entre las conclusiones se destaca: Toda temática se puede llevar a formato de juego siempre y cuando: (1) Se tenga claridad sobre sus conceptos asociados y se elijan aquellos que se quieren presentar a través del juego, (2) Se definan los objetivos de aprendizaje del juego y (3) Se tomen como base técnica o juegos existentes para su adaptación según su propósito educativo. El método propuesto cubre estos factores de éxito, que se puede utilizar como guía para docentes de cualquier área del conocimiento, para áreas de recurso humano de las organizaciones o para empresas consultoras en áreas de capacitación, quienes, a su vez, pueden enriquecer la base de conocimiento del método, ampliando las técnicas caracterizadas con los nuevos juegos que van diseñando apoyados en él.

El aporte de esta tesis, se identifica por el foco de la investigación hacia la implementación de elementos con formato de juegos con éxito, involucrando una serie de ideas con suficiente contenido, las cuales sirven para aplicarlas a la investigación que se desarrolló con respecto a contenidos didácticos que permitan a las empresas utilizarlas en el aprendizaje dinámico a sus trabajadores.

Gil Blanca Rosa (2006), realizó una investigación titulada *“Juegos educativos para la enseñanza de la Geografía, orientado en el desarrollo del Ser”*, para optar el título de Magister en Geografía Mención Docencia, otorgado por la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo general “Proponer juegos educativos en software para la enseñanza de la geografía, orientados al desarrollo del ser”. La investigación adoptó la modalidad de desarrollo de proyecto tipo descriptiva, no experimental. La técnica para la recolección de los datos fue la observación directa y utilizó como instrumento la encuesta sobre una población 80 alumnos del 6to grado de la II etapa de Educación Básica de la escuela Zuliana de Avanzada Dr. Ramón Reinoso Núñez, ubicada en la I etapa de la Urbanización La Victoria, Estado Zulia.

Entre las conclusiones se destaca: La praxis educativa conduce a la producción de un Diseño pedagógico, basado en un Software Educativo en el cual aparece una serie de estrategias que le proporcionan al docente herramientas para interactuar con los alumnos-alumnas, sin corregir su “ser”, creando un espacio de conocimiento reflexivo y capacidades de acción en sí mismo de manera que pueda continuar aplicando sus conocimientos corrigiendo de “hacer”, logrando un aprendizaje significativo en el área de Geografía.

El aporte de esta tesis, se identifica por el foco de la investigación hacia la implementación de elementos con formato de juegos con éxito, involucrando una serie de ideas con suficiente contenido, las cuales a pesar que están orientadas a estudiantes de educación básica, sirven para aplicarlas a la investigación que se desarrolló con respecto al contenido didácticos que permitan también a las empresas utilizarlas en el aprendizaje dinámico a sus trabajadores.

En el caso específico del proyecto de desarrollo de contenido de Play4Results que se va a ejecutar, se manejan 2 grupos de marcos conceptuales: el referente a la venta y el referente a la metodología de aprendizaje.

Las referencias teóricas fundamentales para el desarrollo de la venta consultiva son: *SPIN Selling*, de Neil Rackham; *The Challenger Sale*, de Matthew Dixon; *Selling to Big Companies* y *SNAP Selling*, de Jill Konrath; *Business Model Generation y Value Proposition Design*, de Alexander Osterwalder; y *The Innovator's Hypothesis*, de Michael Schrage. Todas estas referencias son la base de una nueva tendencia conocida como la Venta Consultiva.

La **venta consultiva** es un nuevo enfoque basado en el cliente, dejando de lado el foco en lo que el vendedor tiene para ofrecer. En la venta tradicional el vendedor sólo hablaba de sí mismo, de sus productos, de sus características y sus capacidades. Actualmente este tipo de discurso trae pocos resultados. Los clientes no están interesados en los servicios por el valor que tengan los servicios en sí mismos, sino por la capacidad que tengan éstos de solucionar problemas de negocio reales. Esto lleva a cambiar el discurso por el desarrollo de las necesidades del cliente. Si el vendedor no es capaz de invertir el discurso, es menos probable que triunfe en la venta. Una **necesidad** es una sensación de carencia, que puede ser motivada por el dolor o el deseo. En ventas la necesidad es la que puede inclinar la balanza del tomador de decisión hacia lo que ofrece el vendedor. La gravedad de su problema y el deseo que tiene por superar su estado actual, si están bien orientados, siempre será mayor que la preocupación por el costo. Pero normalmente los clientes defienden el *status quo* y todo aparenta ser casi perfecto, aunque realmente, si el vendedor es asertivo, podrá pasar del *casi perfecto* a *estoy insatisfecho*, al *tengo problemas con* y, finalmente, al *necesito cambiar*.

Además de esto, el diferenciador de Ignite Knowledge como empresa de capacitación y habilitación comercial, es la utilización de una metodología propia denominada **Learn 4 Results**. Esta metodología consiste en una interpretación del planteamiento de Michael Schrage en su libro *Juego Serio (Serious Play)* y del profesor Donald Kirkpatrick en sus libros: *Evaluación de acciones formativas*, y *Cómo transferir el aprendizaje a la conducta*.

El resultado de este enfoque es una metodología que permite construir el caso de negocio para que el vendedor pueda conocer, con precisión, el mercado, las oportunidades de negocio, el servicio o producto y los beneficios de la solución. Posteriormente, se realizaría evaluaciones tanto teóricas como en situaciones de negocio y, por último, se realiza un análisis de los números de sus ventas.

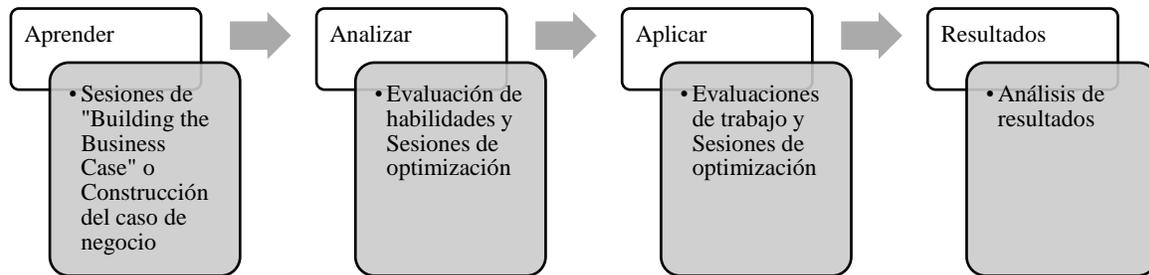


Ilustración 2. Metodología Leran4Results Ignite Knowledge

Conceptos básicos

Cliente

“Cliente es una persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa” (RAE, 2005).

Considerando lo indicado por la RAE, un cliente representa a la persona que de forma directa o indirecta utiliza los servicios o productos, ofrecidos por un profesional, empresa o cualquier ente que genere un bien para el uso de un tercero. Por otra parte, se considera un cliente a la persona que habitualmente compra en un establecimiento un bien para su consumo.

Vendedor

La definición de vendedor “se describe desde dos puntos de vista. Por una parte, y en un sentido general, el vendedor es aquella persona que se dedica o está implicada en la venta de productos o servicios, por lo que su principal función consiste en ofrecerlos, adecuadamente, para poder traspasar su propiedad a los compradores, a cambio de un precio establecido. Por otra parte, y en un sentido más específico, el vendedor es aquella

persona que efectúa la acción de vender algo, ya sea detrás de un mostrador o yendo a obtener los pedidos mediante la búsqueda de prospectos, la comunicación de un determinado mensaje, la acción de brindar un determinado soporte y la obtención de información de los clientes, para de esa manera, lograr una situación de compra y venta en la que ambas partes, el comprador y el vendedor, se beneficien mutuamente. Todo esto, a cambio de una remuneración o pago por su trabajo y por los resultados que obtiene” (Thompson, Iván, 2006).

Para el autor, un vendedor es una persona que de forma directa o indirecta ofrece un bien o servicio a un tercero con el propósito de darlo en venta y que éste lo pueda utilizar para su propio consumo y beneficio esperando una contraprestación al respecto.

Contenido

“Contenido es un tema o asunto sobre el cual se escribe o se trata” (RAE, 2005).

De acuerdo a lo definido por la RAE la palabra contenido, involucra el asunto o tema sobre el cual se requiere informar o dar conocimiento. En otras palabras, corresponde a la información contenida en un sitio determinado con la que se puede conocer o identificar el tema que se quiere demostrar, a través de sus características, elementos y aspectos significativos y de importancia para el lector.

Juego

La palabra juego “es una actividad recreativa sometida a reglas, y en el cual se gana o se pierde” (RAE, 2005).

Bajo la premisa establecida por la RAE, el juego representa un tipo de ejercicio o evento recreativo que se somete a reglas establecidas para garantizar se realicen actividades con el propósito de ganar y perder. En el juego, generalmente existe uno que gana y otro que pierde.

Serio

Se define la palabra serio como “severo, poco alegre, grave en el semblante, en actitud y comportamiento” (RAE, 2005).

Considerando la definición de la RAE, se establece a la palabra serio a un hecho, actividad o acción que se realiza de manera responsable y consciente con la cual se obtiene un resultado esperado. Por otra parte, se puede suponer aquella persona cuya actitud demuestra cierto nivel de responsabilidad y compromiso, así como también se consideran aquellos con semblante poco alegre.

Juego serio

El juego serio es “la modalidad de videojuegos que son diseñados con un propósito principal más allá de la pura diversión de los videojuegos convencionales, a menudo el de la educación, pero también pueden tener otros como la exploración científica o sanitaria, la ingeniería, la religión, etc.” (Diccionario en línea de términos sobre videojuegos y cultura gamer, 2013).

Esta definición encierra el concepto dentro del propósito relacionado con el aprendizaje, la comprensión de un tema importante, complejo o de alto impacto organizacional, social o educativo, para el cual se utilizan juegos digitales y técnicas para que las personas, de forma dinámica y didáctica, puedan mejorar su aprendizaje lo que redundará en el aumento de la calidad en sus acciones.

Habilitación

La palabra habilitación es la “adaptación o adecuación de una cosa para que desempeñe una función que no es la que tiene habitualmente” (The free dictionary, 2007).

Basado en lo que establece la RAE con respecto a la palabra habilitación, se puede inferir que es el poder o autorización que se da a una persona o ente para que realice alguna actividad o gestión en nombre de un tercero, logrando con ello llevar a cabo un propósito, así el interesado o tercero no se encuentre facultado en un momento dado.

Comercial

La palabra comercial es la “parte del comercio, de los comerciantes o relativo a ellos” (RAE, 2005).

La RAE relaciona la palabra Comercial con todo lo que involucra al comercio, los comerciantes o que forma parte de ellos y que utilizan su figura para realizar actividades relacionadas con el propósito de vender o comprar productos a las empresas los cuales serán utilizados por un bien propio.

PMI

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional (Project Management Institute, 2015).

Esta definición encierra una serie de recomendaciones, estándares y certificaciones que permiten un óptimo control y manejo de los proyectos, siendo reconocidos a nivel mundial como un único lenguaje para la Dirección de proyectos.

Proyecto

Según el PMBoK (2013), un proyecto “es un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único”. (p.3)

Esta definición involucra a un esfuerzo temporal basado en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas entre sí para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos, de acuerdo al PMBoK (2013), es “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre”. (p.5)

Esta definición determina que al organizar y controlar un proyecto, debe existir una serie de expectativas y necesidades previas, que dan surgimiento al proyecto teniendo con ello la labor de gestionar de la mejor manera posible, el talento, conocimiento, aptitudes y herramientas y técnicas de las que se disponen para el mismo.

Proceso

El PMBoK (2013), identifica que “un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen”. (p.47)

De esta manera, un proceso representa una secuencia de pasos llevadas a cabo con cierta lógica y con las herramientas y técnicas respectivas, con el fin de lograr o alcanzar un resultado específico.

Entrada

El PMBoK (2013), identifica que la entrada de un proceso es “cualquier elemento, interno o externo, del proyecto que sea requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser un resultado de un proceso predecesor”. (p.541)

Esta definición identifica como las entradas a todos aquellos criterios y/o condiciones que se consideran como insumos en la ejecución de proceso y en base a su procesamiento generar una salida.

Salida

El PMBoK (2013), establece que la salida corresponde a “un producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para un proceso sucesor”. (p.563)

Así como se identificaron las entradas de un proceso, esta definición, establece que las salidas representan el resultado del procesamiento de las entradas a través de las herramientas y técnicas que se emplean en la ejecución de la secuencia de pasos que involucran a un proceso.

Herramienta

El PMBoK (2013), define que la herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado”. (p.548)

Así como se identifican las entradas y las salidas de un proceso, también se involucran las herramientas empleadas en la ejecución de un proceso, siendo estas los medios o instrumentos utilizados en los procesos para validar los insumos proporcionados por las entradas, a fin de procesarlos y generar una salida.

Técnica

El PMBoK (2013), define la palabra Técnica como un “procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas” (p.565)

Tal y como lo indica esta definición, las técnicas corresponden a los procedimientos sistemáticos que se definen y se utilizan por los involucrados en el proyecto a fin de darle ejecución a las actividades y por ende a la consecución del proyecto.

Interesados o Stakeholders

Según el PMBoK (2013), los interesados o Stakeholders “incluyen todos los miembros del equipo del proyecto así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización. El equipo del proyecto identifica a los interesados tanto internos como

externos, positivos y negativos, ejecutores y asesores, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas”. (p.30)

Esta definición comprende a todas las personas que de una forma directa o indirecta se encuentran involucrados en un proyecto y es por ellos (los que realizan el requerimiento) y con ellos (los que realizan las actividades inherentes al proyecto) que se lleva a cabo un proyecto.

Entregable

Según el PMBoK (2013), el entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto”. (p.541)

Con esta definición se visualiza que el entregable como un objeto, tangible o intangible, derivado como resultado del proyecto. Un entregable puede ser un reporte, un documento, un paquete de trabajo o cualquier otro bloque de construcción resultado de la ejecución del proyecto.

Estructura Desagregada de Trabajo (WBS/EDT)

Según el PMBoK (2013), señala que la Estructura Desagregada de Trabajo es “una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos”. (p.544)

Esta definición involucra todos los elementos de trabajo críticos, actividades y tareas de un proyecto y sus relaciones entre sí y con todo el entorno del proyecto, a fin de predecir los resultados, lo que contribuye a optimizar la toma de decisiones durante la ejecución de dicho proyecto.

Marco metodológico

La metodología que se usó para la realización de este proyecto es la contenida en la Guía del PMBOK (2013), desarrollada por el PMI, la cual es reconocida como documento

estándar y formal que determina los procedimientos y fundamentos que deben ser considerados en la ejecución de un proyecto involucrando los procesos y las áreas de conocimiento sobre las cuales se basan los gerentes de proyectos para gestionar y mantener su control.

Los grupos básicos de procesos que involucra el PMBoK (2013), están comprendidos por la Iniciación en donde se define y aprueba el proyecto, la planificación en la que se establecen los objetivos y el alcance, la ejecución en donde se realizan las actividades y tareas establecidas para cumplir con los objetivos propuestos, el Monitoreo y Control en el cual se supervisa que los entregables tengan la calidad y el alcance establecido; y por último se encuentra el proceso de Cierre del Proyecto en el que se llevan a cabo todas las actividades para e cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Como se ha establecido en el alcance del TEG, para este proyecto se utilizaron los siguientes grupos de procesos: Grupo de procesos de Inicio y Grupo de procesos de Planificación. Para estos grupos de procesos, se consideraron todas las áreas de conocimiento establecidas en la guía de gestión de proyectos PMBOK.

A continuación, se mencionan estas áreas de conocimiento:

Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Un área de conocimiento según el PMBoK (2013) representa “un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto”. (p.60)

De acuerdo a lo planteado por la Guía PMBOK, las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos comprenden a la gestión de proyectos en términos de sus procesos integrados y organizados en Diez (10) partes, en las que se identifican y describen los elementos de los procesos que involucran al buen funcionamiento del proyecto.

Gestión de Integración del Proyecto

De acuerdo a lo indicado por el PMBoK (2013), “la Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se efectúe de manera controlada, de modo que se complete, que se manejan con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos”. (p.63)

Esta área de conocimiento, es la que integra todas las áreas de conocimiento, siendo su objetivo principal el garantizar que el proyecto está planteado y ejecutado de acuerdo a lo requerido.

Los procesos que incluye el área de Gestión Integral de proyecto son los siguientes:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Realizar Control Integrado de Cambios
- Cerrar el Proyecto o Fase.

Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto según el PMBoK (2013), “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto”. (p.105)

En esta área del conocimiento se determina cuáles son los objetivos que desean ser alcanzados, las características y el trabajo que debe ser realizado, todo esto con la finalidad de obtener un producto final. Por lo general los requerimientos que debe poseer el producto son definidos por el cliente o interesado principal y son estos los que determinan que debe incluir o no el producto final.

A continuación, se mencionan los procesos identificados en esta área de conocimiento:

- Planificar la gestión del alcance
- Recopilar los Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS)
- Verificar el Alcance
- Controlar el Alcance

Gestión del Tiempo del Proyecto

Para el PMBoK (2013), la gestión del tiempo del proyecto, “incluye los procesos para gestionar la terminación en plazo del proyecto”. (p.141)

De acuerdo a esta definición la gestión del tiempo consiste en gestionar el tiempo de los recursos involucrados en el proyecto y las actividades que se han definido, centrándose en los procesos que son necesarios para concluir el proyecto en el tiempo que se ha estimado. Un elemento importante de este tipo de gestión es generar un calendario con el que pueda llevarse un control de las actividades.

Los procesos relacionados con la gestión del tiempo del proyecto son:

- Planificar la gestión del Cronograma

- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar los Recursos de las Actividades
- Estimar la Duración de las Actividades
- Desarrollar el Cronograma
- Controlar el Cronograma

Gestión de los Costos del Proyecto

De acuerdo a lo indicado en el PMBoK (2013), “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. (p.193)

La definición identifica que la gestión de los costos del proyecto, consiste en realizar el cálculo o estimación de los recursos, que van desde el recurso humano, equipos, materiales y otros costos asociados a la realización del proyecto. Luego de que se realiza la estimación de estos costos, se procede a elaborar el presupuesto necesario para su ejecución.

Los procesos relacionados con la gestión de costos del proyecto son:

- Planificar la gestión de los costos
- Estimar los Costos
- Determinar el Presupuesto
- Controlar los Costos

Gestión de la Calidad del proyecto

Según el PMBoK (2013), “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de

mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto”. (p.227)

De acuerdo a esta definición ofrecida por el PMBoK, mediante la gestión de calidad del proyecto se establece el seguimiento, controlar para garantizar la calidad no solo del producto final sino del desarrollo de las distintas etapas del proyecto.

Los procesos que realiza esta gestión son:

- Planificar la Gestión de la Calidad
- Realizar el Aseguramiento de la Calidad
- Controlar la Calidad

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto según el PMBoK (2013), “incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto”. (p.255)

Mediante la gestión de recursos humanos del proyecto se procede a identificar la cantidad y el perfil de personas necesarias para llevar a cabo el proyecto, incluyendo la definición de las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

Los procesos que incluye esta área de conocimientos son los siguientes:

- Planificar la gestión de los Recursos Humanos
- Adquirir el Equipo del Proyecto
- Desarrollar el Equipo del Proyecto
- Dirigir el Equipo del Proyecto

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

En el PMBoK (2013), se establece a “La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto”. (p.287)

Mediante esta área de conocimiento se planifica y controlar la formulación y distribución de toda aquella información que se considere relevante para el desarrollo del proyecto y para satisfacer las necesidades de los interesados en el proyecto. Debe incluir todo tipo de información desde el inicio del proyecto, los procesos intermedios hasta su final.

Los procesos que se incluyen en esta área de conocimientos son:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones
- Gestionar las Comunicaciones
- Controlar las Comunicaciones

Gestión de Riesgos del Proyecto

El PMBoK (2013), establece que “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto”. (p.309)

Los riesgos son eventos que pueden ocurrir de manera inesperada, en el futuro, y pueden traer consecuencias que afecten el proyecto. Para que el proyecto no se vea afectado de manera negativa la gestión de riesgos del proyecto tiene un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican, analizan, controlan los riesgos del proyecto.

Los procesos incluidos en esta área de conocimientos son:

- Planificar la Gestión de los Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos
- Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos
- Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Controlar los Riesgos

Identificación de Interesados o Stakeholders

Según el PMBoK (2013), señala que la identificación de los interesados como “el proceso de identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrían ejercer o recibir el impacto de una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de análisis y documentación de la información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto”. (p.426)

A través de este proceso, se prevé la identificación de todas las personas y entidades que, de forma directa o indirecta, se involucran en el proyecto. Los interesados pueden identificarse como los que realizan el requerimiento, los que realizan las gestiones para desarrollar el proyecto y los que son afectados de cierta forma por el proyecto como los son por ejemplo los pobladores de las comunidades.

Esta área de conocimiento incluye en los siguientes procesos:

- Identificar a los interesados

- Planificar las Gestión de los interesados
- Gestionar la Participación de los interesados
- Controlar la Participación de los interesados

Esquema metodológico

Habiendo detallado cada una de las áreas de conocimiento, queda por definir cuál será la estructura que hay que desarrollar como parte del Plan de Ejecución. Para el proyecto de Desarrollo de contenido para el programa Play4Results, se presentó el Plan de ejecución del proyecto siguiendo el siguiente esquema:

1. Objetivo del Proyecto
2. Alcance del proyecto
 - a. Descripción narrativa del alcance del proyecto y sus principales entregables
3. Límites o restricciones del proyecto
4. Premisas del proyecto y/o del producto
5. Identificación de los interesados (alto nivel)
6. Organigrama inicial
7. Riesgos iniciales
8. Fechas de inicio y fin requeridas (duración)
9. Estimación de costo (alto nivel)
10. Productos entregables
 - a. EDT (WBS)
 - b. Diccionario del EDT (WBS)
11. Gestión del Tiempo del proyecto
 - a. Cronograma del proyecto
 - b. Análisis del Cronograma: Camino Crítico
12. Presupuesto
13. Plan de calidad (diagrama de flujo / mapa de procesos)
14. Plan de gestión de recursos humanos
15. Plan de Comunicación
16. Análisis cuantitativo de riesgos
17. Plan de gestión de los interesados

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Siguiendo con las recomendaciones del PMI, se procede a presentar el proyecto según lo planteado en el esquema metodológico.

Justificación y Propósito del proyecto

La tendencia en las tecnologías de información y comunicación (TIC) es que los precios de los servicios de telefonía suelen disminuir con el paso del tiempo, por eso es importante para una empresa como Telmex, fortalecer la innovación y la adopción de nuevas tecnologías ampliando el portafolio a nuevas soluciones y servicios en el área de TI.

La solución ante este esperado abaratamiento de las telecomunicaciones a lo largo del tiempo, llevó a ampliar los límites de la oferta comercial, pero sus vendedores tienen experiencia en las telecomunicaciones, pero poco conocimiento en el área de las TICs. Por eso se vuelve necesario la capacitación de la fuerza de venta en estas nuevas tecnologías y en nuevos métodos de venta.

El proyecto de Desarrollo de contenidos del programa Play4Results es la respuesta a esta inquietud de la fuerza de ventas. Se desarrollarán 36 herramientas de refuerzo del conocimiento teórico, para mejorar las aptitudes de los vendedores bajo el nuevo enfoque de ventas consultivas.

Alcance del proyecto

En la oferta comercial que le realizó Ignite Knowledge a Telmex IT, se planteó la realización de un programa de formación de talentos que tendría un componente eminentemente teórico y un componente meramente práctico orientado a la formación de la fuerza de ventas bajo el estilo de ventas consultivas.

El programa práctico de capacitación, llamado Play4Results, contiene 7 tipos de actividades para aplicar la estrategia del *juego serio*, para afianzar el conocimiento adquirido por los ejecutivos de venta. Estas actividades prácticas son: “Mira Quién Gana”,

“La brújula”, “Discovery City”, “La Entrevista”, “Cliente Sorpresa”, “Los Retadores” e “Insight 20/20”.

La descripción narrativa del alcance del proyecto y sus principales entregables se presenta a continuación:

Mira Quién Gana: una actividad de preguntas y respuestas ambientada como un muy popular juego de concursos. Toma referencias de: *La Rueda de la Fortuna* o *Jeopardy*, centrado en una ruleta, con varias secciones que enfrentan a los participantes a diferentes retos. El objetivo de la actividad es reforzar en los participantes todos los temas relativos al conocimiento de la oferta de un producto en particular.

La Brújula: es una actividad que recoge las ideas de líderes de la industria para orientar y motivar a la fuerza de ventas en la construcción y ejecución de una estrategia de ventas exitosa. En formato de seminario, durante dos horas, se hace un resumen de las propuestas descritas en estos best-sellers de la venta consultiva, y se exploran mecanismos para la puesta en práctica de muchas de estas grandes ideas. La dinámica concluye con un ejercicio de votación interactiva, los vendedores aplicarán juntos la estrategia, y se hará una simulación del proceso de ventas.

Discovery City: actividades basadas en casos de estudio imaginarios que buscan reforzar en los participantes habilidades de identificación y priorización de oportunidades. A través de la historia de una empresa ficticia, en un contexto de negocios particular, se busca explorar junto con los participantes: la aproximación al reto de negocios planteado, las oportunidades y estrategias de solución del problema; y la construcción del discurso y la propuesta de valor que ayuden a lograr la venta. Se han creado 15 ejercicios distintos para cubrir la mayor cantidad de segmentos de comercialización, y la mayor diversidad de escenarios de negocio.

La Entrevista: un conjunto de actividades que apuntan a preparar al vendedor para conversaciones más relevantes con sus clientes, a través del conocimiento profundo de sus necesidades de negocio y el dominio de técnicas de entrevista y argumentación. La Entrevista se apoya en tres fuentes de información: 1) En entrevistas a profundidad a clientes actuales y potenciales de Telmex. 2) En la Metodología de Prospección de Clientes

de Huthwaite: *SPIN Selling*. 3) En el *Framework* de Negociación de *Corporate Visions: Situational Sales Negotiations*.

Ciente Sorpresa: Una simulación en vivo de un proceso de ventas. Los participantes se enfrentan a un cliente sorpresa. Se presentan varios perfiles de interlocutores, a los que tendrán que presentar un discurso de ventas, y con los que deberán manejar posibles objeciones. Es un ejercicio de práctica y a la vez una oportunidad para evaluar el desempeño del equipo comercial ante situaciones con clientes difíciles.

Los Retadores: Un conjunto de actividades que apuntan a lograr una mejor comprensión de quién es la competencia, cuáles son los diferenciadores del vendedor como proveedor y a aprender a enfrentar procesos en los que exista competencia. A través de una matriz de proveedores se evalúa cada oferta competidora contra la solución correspondiente de Telmex, para definir estrategias que ayuden a ganar la cuenta. Incluye un ejercicio práctico de conocimiento del mercado y tácticas de negociación.

Insight 20/20: Un espacio para el análisis del proceso comercial, que busca profundizar en el comportamiento del equipo de ventas: Identificar los diferenciadores, influenciadores, y catalizadores del proceso comercial, y medir su efecto en los resultados de ventas, para cada producto y en cada área. Más allá del análisis Insight 20/20 busca utilizar estos aprendizajes para construir una práctica de mejoramiento continuo de la oferta y el equipo comercial en línea del Modelo de Transformación de Negocios de Telmex. La ejecución de estas iniciativas depende en gran medida de la participación de la gerencia comercial, que servirá de habilitador en la creación de este *insight*, y de motor para transformación de las prácticas de la empresa.

Todos los productos de Play4Results tienen:

- Una presentación (diapositivas).
- Una interfaz web para la clase.
- Una aplicación (para las interacciones).
- Material audiovisual (audio o video).

Límites o restricciones del proyecto

Los límites y restricciones que se mencionarán, responden a la identificación de la triple restricción.

Tiempo

El proyecto tiene una duración de 1 año y debe ejecutarse a lo largo del año 2015. Debe haber una ejecución mínima de 40 horas académicas mensuales en total, que puede incluir las replicaciones del mismo producto en los diversos grupos de ejecutivos de venta.

Costos

El presupuesto total disponible es de \$45.000 dólares americanos para el desarrollo del contenido de todo el programa de Play4Results. Sin embargo, estos costos ya están preestablecidos y no existe la posibilidad de modificación.

Alcance

El programa Play4Results fue acordado como parte del programa de formación de talentos de Telmex IT que comenzó a ejecutarse en 2014. Durante este tiempo sólo se ejecutaron algunos componentes teóricos del programa bajo dos modalidades: 1) eLearning y 2) Clases magistrales. Para el año 2015, se debe ejecutar todo el contenido del programa práctico, es decir, el proyecto de Play4Results, que incluyen los 7 grupos de actividades mencionados. En total se deben desarrollar 36 productos nombrados en la EDT.

Premisas

- El desarrollo del contenido planificado para el programa Play4Results que debe ser ejecutado a lo largo del año 2015.
- Todas las actividades tendrán un componente teórico mínimo, refrescando los conocimientos adquiridos en los eLearning o Clases magistrales, basados en las referencias mencionadas.
- Todas las dinámicas deben tener una presentación con diapositivas altamente gráficas.
- Todas las actividades deben tener al menos un (1) componente audiovisual.
- Todas las actividades deben ser dinámicas e interactivas.

Identificación de los interesados o Stakeholders

Según el PMBoK (2013), la identificación de los interesados es “el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto”. En este sentido, y en base a la forma en cómo se enfocará a la organización, surgen los siguientes interesados de alto nivel:

Directivos de Telmex: Conjunto de personas que representan los niveles altos de liderazgo de la empresa, para los cuales es indispensable que el equipo de trabajo adscrito a la Dirección de Ventas, realice con eficiencia sus labores hacia los clientes.

Dirección de Ventas o Área Comercial: Conjunto de personas responsables del equipo de colaboradores que labora en la empresa como fuerza de ventas, con los cuales es capaz de realizar las acciones correspondientes a la colocación de productos en el mercado para hacerlas llegar a sus clientes.

Ejecutivos de Ventas: Conjunto de personas que laboran en la Dirección de Ventas de la empresa Telmex, sobre los cuales recae las necesidades de transferencia de conocimientos a través de esquemas de entrenamiento que les permitan afianzar de manera más eficiente sus labores en la empresa.

Proveedores de servicios: Las organizaciones que prestan servicios a la empresa Telmex, entre los cuales se encuentran los socios comerciales y los proveedores de servicios como los de capacitación. Entre ellos se encuentra la empresa Ignite Knowledge.

Equipo de desarrollo de contenido: Para el desarrollo de los contenidos que se realizarán en este proyecto, funcionan dentro de la empresa Ignite Knowledge varias empresas con una estructura de proveedores internos, pero trabajan sobre la base de una cuota mensual. Entre ellos se encuentran Hernández Girardi & Asociados, Guayaba Digital, Ina Publicidad, entre otros.

Organigrama inicial

El equipo disponible para el proyecto se estructuró de la siguiente manera:

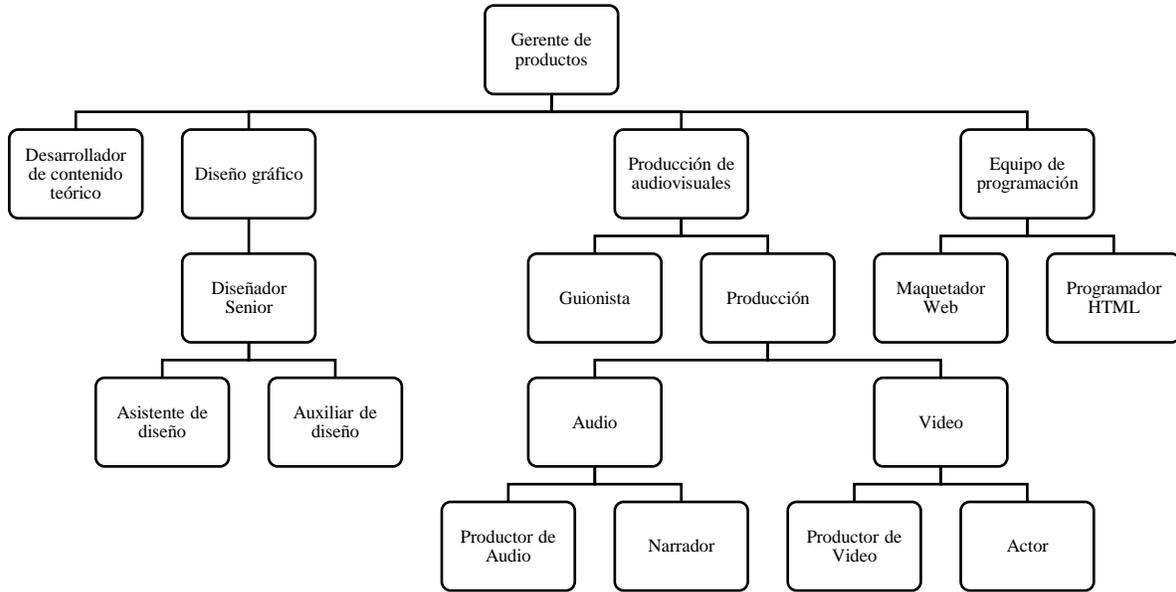


Ilustración 3. Organigrama del proyecto

Riesgos iniciales

Se identificó un grupo de riesgos iniciales de alto nivel que se detallan a continuación; identificando causas y posibles efectos sobre el proyecto.

Tabla 1. Riesgos iniciales

Nro.	Riesgo	Causa	Consecuencias
1	Retraso en la realización de las tareas.	Se maneja un equipo multidisciplinario para realizar todo el desarrollo de contenidos. Aunque existe una base de pagos mensuales, cada equipo de trabajo funciona como un proveedor de servicios que puede tener otros clientes.	El retraso de alguno de los equipos afecta el desarrollo total de cada actividad, ocasionando que los demás equipos queden a la espera del avance para poder desarrollar su parte del trabajo. Esto produciría también pérdida de tiempo y mayor gasto.
2	Deserción de algún equipo de trabajo.	La situación económica y social actual del país ha llevado a varios integrantes de los equipos de trabajo a migrar del país.	Ocasionaría retraso en las actividades, pues no se dispone de otros proveedores para suplir bajas significativas. El tiempo de búsqueda y capacitación del personal aumentaría el tiempo del proyecto.
3	Cambio de alcance del proyecto	Debido a los cambios constantes de priorización o innovación en el portafolio de productos del cliente final (Telmex), pueden eliminarse actividades de formación o incluir nuevas en el programa de formación de talentos.	El cronograma de desarrollo de contenidos debe reajustarse para producir los nuevos requerimientos, retrasando el desarrollo de contenidos cuya ejecución es posterior.

4	Cambio en el cronograma del proyecto	El programa de formación de talentos suele tener retrasos por detalles técnicos del cliente final, por ejemplo, dificultades logísticas y tecnológicas.	El retraso en la ejecución del programa Play4Results puede considerarse como positiva para el desarrollo de contenidos, pues se dispone de los mismos recursos, pero la fecha de entrega es posterior.
5	Dificultades de comunicación	Para el desarrollo del proyecto estarán involucradas personas en diferentes localizaciones geográficas. Actualmente las comunicaciones son vía web (Skype o Cisco WebEx), pero no se cuenta con un canal alternativo.	Esto dificultaría considerablemente la alineación de los procesos, la entrega de los avances a los otros equipos de trabajo y podría resultar en retrasos.

Fechas de inicio y fin requeridas

El programa Play4Results se ejecutará a lo largo del año 2015. Iniciando el lunes 2 de febrero y concluyendo el lunes 30 de noviembre. Por lo tanto, el Proyecto para el Desarrollo de contenidos del programa Play4Results debe comenzar el lunes 5 de enero y concluir antes del 9 de octubre de 2015.

Estimación de costos (alto nivel)

Para la ejecución del proyecto se dispone de un presupuesto estimado de \$45.000,00 dólares americanos. Aunque el tema de costos no podrá ser controlado inicialmente, por la estructura de la organización, se plantea la distribución estimada de los costos de acuerdo a la información suministrada.

Tabla 2. Estimación de costos

Nro.	Función	Unidad de cobro	Cantidad	Tarifa	Total
1	Gerencia de productos	Pago mensual	10 meses	\$1.000,00	\$10.000 ,00
2	Desarrollador de contenido teórico	Pago mensual	10 meses	\$700,00	\$7.000,00
3	Equipo de Diseño grafico	Pago mensual	10 meses	\$800,00	\$8.000,00
4	Producción de audiovisuales	Pago mensual	10 meses	\$800,00	\$8000,00
5	Desarrollo de aplicaciones	Pago mensual	10 meses	\$1.000,00	\$10.000,00
6	Reserva	-	-	\$2.000,00	\$2.000,00
Total					\$ 45.000,00

Estructura Desagregada de Trabajo

Los productos a entregar son:

1	Desarrollo de contenido del programa	1.2.3.2	Interfaz web
	Play4Results	1.2.3.3	Aplicación
1.1	La Brújula	1.2.3.4	Audiovisuales
1.1.1	Vendiendo a grandes empresas	1.2.3.5	Integración
1.1.1.1	Material de clases	1.2.4	Grupo 4: MarketeAndo, ImportArte, Energía VERDE
1.1.1.2	Interfaz web	1.2.4.1	Material de clases
1.1.1.3	Aplicación	1.2.4.2	Interfaz web
1.1.1.4	Audiovisuales	1.2.4.3	Aplicación
1.1.1.5	Integración	1.2.4.4	Audiovisuales
1.1.2	Vendiendo a SMB	1.2.4.5	Integración
1.1.2.1	Material de clases	1.2.5	Grupo 5: Lea Un Montón, Sagrada Familia, CPM, Transporte Transbordo. 6 meses después
1.1.2.2	Interfaz web	1.2.5.1	Material de clases
1.1.2.3	Aplicación	1.2.5.2	Interfaz web
1.1.2.4	Audiovisuales	1.2.5.3	Aplicación
1.1.2.5	Integración	1.2.5.4	Audiovisuales
1.1.3	La Venta Colaborativa	1.2.5.5	Integración
1.1.3.1	Material de clases	1.3	Mira Quien Gana
1.1.3.2	Interfaz web	1.3.1	MDM
1.1.3.3	Aplicación	1.3.1.1	Material de clases
1.1.3.4	Audiovisuales	1.3.1.2	Interfaz web
1.1.3.5	Integración	1.3.1.3	Aplicación
1.1.4	La Venta Creativa	1.3.1.4	Audiovisuales
1.1.4.1	Material de clases	1.3.1.5	Integración
1.1.4.2	Interfaz web	1.3.2	Seguridad Administrada
1.1.4.3	Aplicación	1.3.2.1	Material de clases
1.1.4.4	Audiovisuales	1.3.2.2	Interfaz web
1.1.4.5	Integración	1.3.2.3	Aplicación
1.1.5	La Séptima Visita	1.3.2.4	Audiovisuales
1.1.5.1	Material de clases	1.3.2.5	Integración
1.1.5.2	Interfaz web	1.3.3	CUAD
1.1.5.3	Aplicación	1.3.3.1	Material de clases
1.1.5.4	Audiovisuales	1.3.3.2	Interfaz web
1.1.5.5	Integración	1.3.3.3	Aplicación
1.2	Discovery City	1.3.3.4	Audiovisuales
1.2.1	Grupo 1: Lea Un Montón, Ahorra Un Montón, Transporte Transbordo, TeknoSoft	1.3.3.5	Integración
1.2.1.1	Material de clases	1.4	La Entrevista
1.2.1.2	Interfaz web	1.4.1	Diseñando la conversación
1.2.1.3	Aplicación	1.4.1.1	Material de clases
1.2.1.4	Audiovisuales	1.4.1.2	Interfaz web
1.2.1.5	Integración	1.4.1.3	Aplicación
1.2.2	Grupo 2: ReciclArte, Alot, CPM, Ferroxo	1.4.1.4	Audiovisuales
1.2.2.1	Material de clases	1.4.1.5	Integración
1.2.2.2	Interfaz web	1.4.2	El Arte de Preguntar
1.2.2.3	Aplicación	1.4.2.1	Material de clases
1.2.2.4	Audiovisuales	1.4.2.2	Interfaz web
1.2.2.5	Integración	1.4.2.3	Aplicación
1.2.3	Grupo 3: Sagrada Familia, ViveVivo, Eolo, TecnoMarket	1.4.2.4	Audiovisuales
1.2.3.1	Material de clases	1.4.2.5	Integración

- 1.4.3 Sin Objeciones
- 1.4.3.1 Material de clases
- 1.4.3.2 Interfaz web
- 1.4.3.3 Aplicación
- 1.4.3.4 Audiovisuales
- 1.4.3.5 Integración
- 1.5 Los Retadores
- 1.5.1 Midiendo a la Competencia
- 1.5.1.1 Material de clases
- 1.5.1.2 Interfaz web
- 1.5.1.3 Aplicación
- 1.5.1.4 Audiovisuales
- 1.5.1.5 Integración
- 1.5.2 Enfrentando a la Competencia
- 1.5.2.1 Material de clases
- 1.5.2.2 Interfaz web
- 1.5.2.3 Aplicación
- 1.5.2.4 Audiovisuales
- 1.5.2.5 Integración
- 1.6 Insight 20/20
- 1.6.1 Manager's Field Trip
- 1.6.1.1 Material de clases

- 1.6.1.2 Interfaz web
- 1.6.1.3 Aplicación
- 1.6.1.4 Audiovisuales
- 1.6.1.5 Integración
- 1.6.2 Satisfacción 360
- 1.6.2.1 Material de clases
- 1.6.2.2 Interfaz web
- 1.6.2.3 Aplicación
- 1.6.2.4 Audiovisuales
- 1.6.2.5 Integración
- 1.6.3 Lecciones Aprendidas
- 1.6.3.1 Material de clases
- 1.6.3.2 Interfaz web
- 1.6.3.3 Aplicación
- 1.6.3.4 Audiovisuales
- 1.6.3.5 Integración
- 1.7 Cliente Sorpresa
- 1.7.1 Material de clases
- 1.7.2 Interfaz web
- 1.7.3 Aplicación
- 1.7.4 Audiovisuales
- 1.7.5 Integración

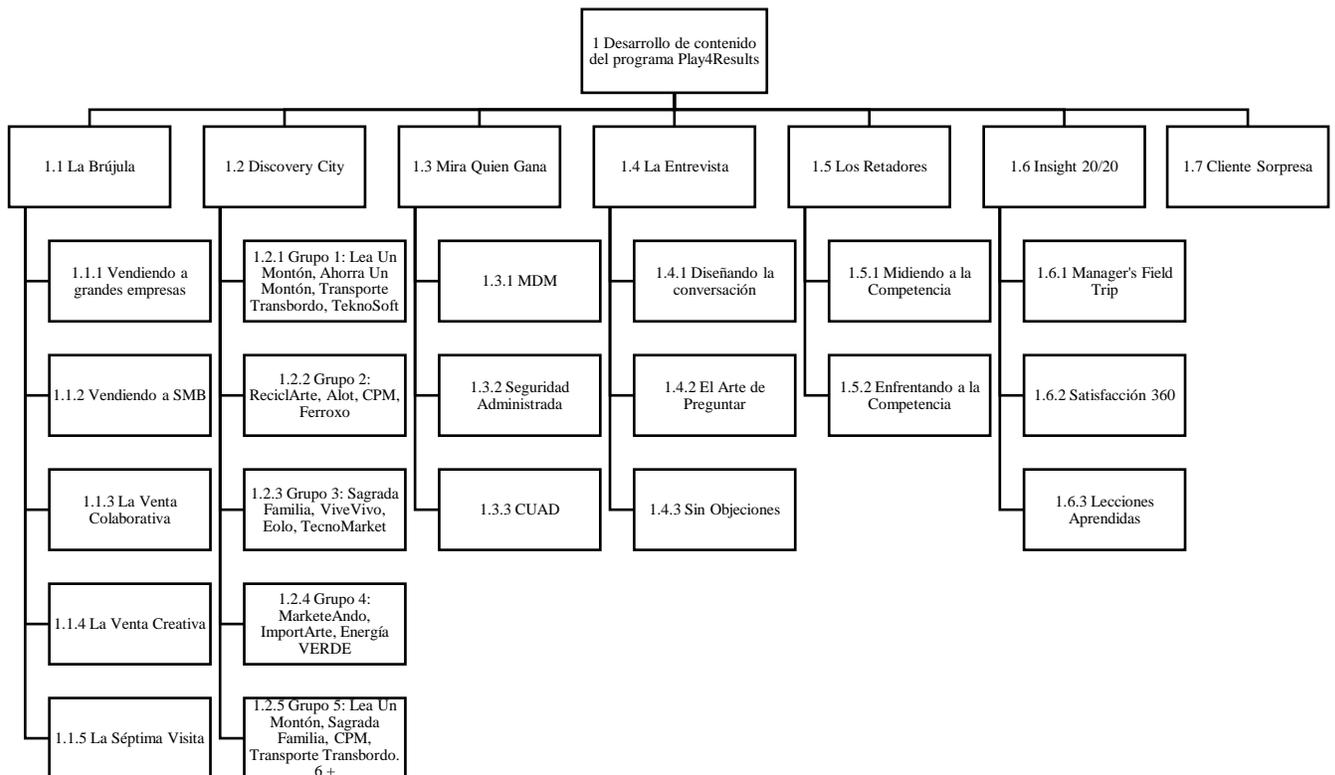


Ilustración 4. EDT

Diccionario de la EDT

Tabla 3. Diccionario de la EDT

ID	Tarea	Descripción
1.1	La Brújula	Actividad práctica enfocada en el manejo de estrategias de venta consultiva.
1.1.1	Vendiendo a grandes empresas	Sesión con ejercicios dedicados a las estrategias de ventas para grandes empresas (corporaciones).
1.1.2	Vendiendo a SMB	Sesión con ejercicios dedicados a las estrategias de ventas para las micro, pequeñas y medianas empresas.
1.1.3	La Venta Colaborativa	Sesión con ejercicios dedicados a las estrategias de ventas en el caso de necesitar ayuda de otras instancias (pre-ventas, arquitecto de la solución, etc.)
1.1.4	La Venta Creativa	Sesión con ejercicios dedicados a las estrategias de ventas tipo <i>solution pull</i> (donde no existe la necesidad explícita)
1.1.5	La Séptima Visita	Sesión con ejercicios dedicados a las estrategias para el cierre de las de ventas.
1.2	Discovery City	Actividad práctica enfocada en el manejo de habilidades de identificación de oportunidades de negocio.
1.2.1	Grupo 1: Lea Un Montón, Ahorra Un Montón, Transporte Transbordo, TeknoSoft	Sesión con ejercicios dedicados a la identificación de oportunidades en empresas enfocadas en innovar en productos.
1.2.2	Grupo 2: ReciclArte, Alot, CPM, Ferroxo	Sesión con ejercicios dedicados a la identificación de oportunidades en empresas enfocadas en alcanzar excelencia operativa.
1.2.3	Grupo 3: Sagrada Familia, ViveVivo, Eolo, TecnoMarket	Sesión con ejercicios dedicados a la identificación de oportunidades en empresas enfocadas en fidelizar clientes.
1.2.4	Grupo 4: MarketeAndo, ImportArte, Energía VERDE	Sesión con ejercicios dedicados a la identificación de oportunidades en empresas enfocadas en reducir costos.
1.2.5	Grupo 5: Lea Un Montón, Sagrada Familia, CPM, Transporte Transbordo. 6 +	Sesión con ejercicios dedicados a la identificación de oportunidades en empresas enfocadas en aumentar ingresos.
1.3	Mira Quien Gana	Actividad práctica enfocada al manejo del conocimiento a profundidad de las soluciones del portafolio.
1.3.1	MDM	Sesión de preguntas en forma de competencia entre los participantes, para evaluar el conocimiento del producto MDM (Mobile Device Management)
1.3.2	Seguridad Administrada	Sesión de preguntas en forma de competencia entre los participantes, para evaluar el conocimiento del producto Seguridad Administrada
1.3.3	CUAD	Sesión de preguntas en forma de competencia entre los participantes, para evaluar el conocimiento del producto CUAD (Comunicaciones Unificadas Administradas)
1.4	La Entrevista	Actividad práctica enfocada a la profundización y perfeccionamiento del discurso de ventas.
1.4.1	Diseñando la conversación	Sesión con ejercicios dedicados a la estructuración de un discurso de ventas.
1.4.2	El Arte de Preguntar	Sesión con ejercicios dedicados a la formulación de preguntas de necesidad y beneficio dentro de la conversación de ventas.
1.4.3	Sin Objeciones	Sesión con ejercicios dedicados a estrategias para evitar objeciones en la conversación de ventas.

1.5	Los Retadores	Actividad práctica enfocada al conocimiento del mercado y la competencia dentro del portafolio.
1.5.1	Midiendo a la Competencia	Sesión con ejercicios para mejorar el conocimiento del mercado y la competencia.
1.5.2	Enfrentando a la Competencia	Sesión con ejercicios para aprender a diferenciarse de la competencia.
1.6	Insight 20/20	Actividad práctica enfocada a la autoevaluación del desempeño en ventas de los ejecutivos de la empresa.
1.6.1	Manager's Field Trip	Sesión con ejercicios de evaluación del gerente de producto por parte de los vendedores.
1.6.2	Satisfacción 360	Sesión con ejercicios de evaluación de todos los interesados en una venta real.
1.6.3	Lecciones Aprendidas	Sesión con ejercicios para compartir las técnicas con sus compañeros
1.7	Cliente Sorpresa	Actividad práctica enfocada en la identificación del cliente y la adaptación del discurso a sus necesidades.

Los 36 productos a entregar están compuestos por 5 entregables en cada caso:

Tabla 4. Entregables por producto

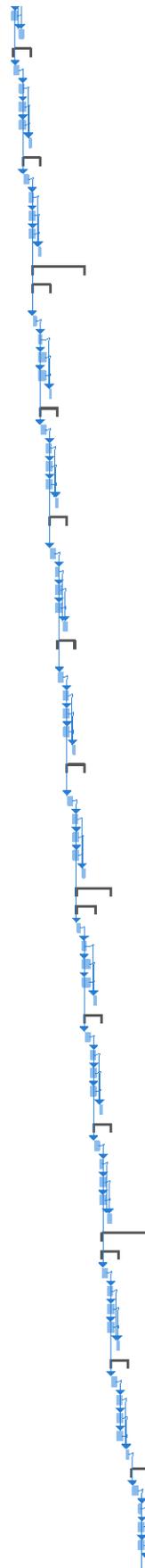
ID	Tarea	Descripción
X.X.X.1	Material de clases	Presentaciones en diapositivas que servirán para que el capacitador imparta la clase.
X.X.X.2	Interfaz Web	Plataforma en internet que sirve para que los participantes y el capacitador puedan ingresar a la clase.
X.X.X.3	Aplicación	Como complemento de la interfaz web, se cuenta con una aplicación basada en web que permite las dinámicas de la clase, como por ejemplo la votación, dinámicas de selección de opciones y evaluaciones.
X.X.X.4	Audiovisuales	Cada actividad debe tener al menos un video introductorio y algún otro contenido audiovisual para la clase como videos cortos, audios o grabaciones de la vida real.
X.X.X.5	Integración	Al final, cuando todos los elementos de necesarios para la clase están terminados, todo el material se "agrupa" se documenta y se le entrega al capacitador. También se hacen pruebas y ajustes (de ser necesario).

Gestión del tiempo del proyecto

El cronograma del proyecto sería el siguiente:

ID	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	1	Desarrollo de contenido del programa Play4Results	197 días	lun 05/01/15	mar 06/10/15	
2	1.1	La Brújula	48 días	lun 05/01/15	mié 11/03/15	
3	1.1.1	Vendiendo a grandes empresas	18 días	lun 05/01/15	mié 28/01/15	
4	1.1.1.1	Material de clases	5 días	lun 05/01/15	vie 09/01/15	
5	1.1.1.2	Interfaz web	4 días	lun 12/01/15	jue 15/01/15	4
6	1.1.1.3	Aplicación	8 días	lun 12/01/15	mié 21/01/15	4
7	1.1.1.4	Audiovisuales	8 días	lun 12/01/15	mié 21/01/15	4
8	1.1.1.5	Integración	3 días	lun 26/01/15	mié 28/01/15	5FC+2 días;6FC+2 días;7FC+2 días
9	1.1.2	Vendiendo a SMB	16 días	jue 15/01/15	jue 05/02/15	
10	1.1.2.1	Material de clases	5 días	jue 15/01/15	mié 21/01/15	4FC+3 días
11	1.1.2.2	Interfaz web	4 días	jue 22/01/15	mar 27/01/15	10
12	1.1.2.3	Aplicación	6 días	jue 22/01/15	jue 29/01/15	10
13	1.1.2.4	Audiovisuales	6 días	jue 22/01/15	jue 29/01/15	10
14	1.1.2.5	Integración	3 días	mar 03/02/15	jue 05/02/15	11FC+2 días;12FC+2 días;13FC+2 días
15	1.1.3	La Venta Colaborativa	16 días	mar 27/01/15	mar 17/02/15	
16	1.1.3.1	Material de clases	5 días	mar 27/01/15	lun 02/02/15	10FC+3 días
17	1.1.3.2	Interfaz web	4 días	mar 03/02/15	vie 06/02/15	16
18	1.1.3.3	Aplicación	6 días	mar 03/02/15	mar 10/02/15	16

19	1.1.3.4	Audiovisuales	6 días	mar 03/02/1	mar 10/02/15	16
20	1.1.3.5	Integración	3 días	vie 13/02/1	mar 17/02/15	17FC+2 días;18FC+2 días;19FC+2 días
21	1.1.4	La Venta Creativa	16 días	vie 06/02/1	vie 27/02/15	
22	1.1.4.1	Material de clases	5 días	vie 06/02/1	jue 12/02/15	16FC+3 días
23	1.1.4.2	Interfaz web	4 días	vie 13/02/1	mié 18/02/15	22
24	1.1.4.3	Aplicación	6 días	vie 13/02/1	vie 20/02/15	22
25	1.1.4.4	Audiovisuales	6 días	vie 13/02/1	vie 20/02/15	22
26	1.1.4.5	Integración	3 días	mié 25/02/1	vie 27/02/15	23FC+2 días;24FC+2 días;25FC+2 días
27	1.1.5	La Séptima Visita	16 días	mié 18/02/1	mié 11/03/15	
28	1.1.5.1	Material de clases	5 días	mié 18/02/1	mar 24/02/15	22FC+3 días
29	1.1.5.2	Interfaz web	4 días	mié 25/02/1	lun 02/03/15	28
30	1.1.5.3	Aplicación	6 días	mié 25/02/1	mié 04/03/15	28
31	1.1.5.4	Audiovisuales	6 días	mié 25/02/1	mié 04/03/15	28
32	1.1.5.5	Integración	3 días	lun 09/03/1	mié 11/03/15	29FC+2 días;30FC+2 días;31FC+2 días
33	1.2	Discovery City	48 días	lun 02/03/1	mié 06/05/15	
34	1.2.1	Grupo 1: Lea Un Montón, Ahorra Un Montón, Transporte Transbordo, TelnoSoft	18 días	lun 02/03/15	mié 25/03/15	
35	1.2.1.1	Material de clases	5 días	lun 02/03/1	vie 06/03/15	28FC+3 días
36	1.2.1.2	Interfaz web	4 días	lun 09/03/1	jue 12/03/15	35
37	1.2.1.3	Aplicación	8 días	lun 09/03/1	mié 18/03/15	35
38	1.2.1.4	Audiovisuales	8 días	lun 09/03/1	mié 18/03/15	35
39	1.2.1.5	Integración	3 días	lun 23/03/1	mié 25/03/15	36FC+2 días;37FC+2 días;38FC+2 días
40	1.2.2	Grupo 2: ReciclArte, Alot, CPM, Ferroxo	16 días	jue 12/03/1	jue 02/04/15	
41	1.2.2.1	Material de clases	5 días	jue 12/03/1	mié 18/03/15	35FC+3 días
42	1.2.2.2	Interfaz web	4 días	jue 19/03/1	mar 24/03/15	41
43	1.2.2.3	Aplicación	6 días	jue 19/03/1	jue 26/03/15	41
44	1.2.2.4	Audiovisuales	6 días	jue 19/03/1	jue 26/03/15	41
45	1.2.2.5	Integración	3 días	mar 31/03/1	jue 02/04/15	42FC+2 días;43FC+2 días;44FC+2 días
46	1.2.3	Grupo 3: Sagrada Familia, ViveVivo, Eolo, TecnoMarket	16 días	mar 24/03/15	mar 14/04/15	
47	1.2.3.1	Material de clases	5 días	mar 24/03/1	lun 30/03/15	41FC+3 días
48	1.2.3.2	Interfaz web	4 días	mar 31/03/1	vie 03/04/15	47
49	1.2.3.3	Aplicación	6 días	mar 31/03/1	mar 07/04/15	47
50	1.2.3.4	Audiovisuales	6 días	mar 31/03/1	mar 07/04/15	47
51	1.2.3.5	Integración	3 días	vie 10/04/1	mar 14/04/15	48FC+2 días;49FC+2 días;50FC+2 días
52	1.2.4	Grupo 4: MarketeAndo, ImportArte, Energía VERDE	16 días	vie 03/04/15	vie 24/04/15	
53	1.2.4.1	Material de clases	5 días	vie 03/04/1	jue 09/04/15	47FC+3 días
54	1.2.4.2	Interfaz web	4 días	vie 10/04/1	mié 15/04/15	53
55	1.2.4.3	Aplicación	6 días	vie 10/04/1	vie 17/04/15	53
56	1.2.4.4	Audiovisuales	6 días	vie 10/04/1	vie 17/04/15	53
57	1.2.4.5	Integración	3 días	mié 22/04/1	vie 24/04/15	54FC+2 días;55FC+2 días;56FC+2 días
58	1.2.5	Grupo 5: Lea Un Montón, Sagrada Familia, CPM, Transporte Transbordo. 6 meses después	16 días	mié 15/04/15	mié 06/05/15	
59	1.2.5.1	Material de clases	5 días	mié 15/04/1	mar 21/04/15	53FC+3 días
60	1.2.5.2	Interfaz web	4 días	mié 22/04/1	lun 27/04/15	59
61	1.2.5.3	Aplicación	6 días	mié 22/04/1	mié 29/04/15	59
62	1.2.5.4	Audiovisuales	6 días	mié 22/04/1	mié 29/04/15	59
63	1.2.5.5	Integración	3 días	lun 04/05/1	mié 06/05/15	60FC+2 días;61FC+2 días;62FC+2 días
64	1.3	Mira Quien Gana	32 días	lun 27/04/1	mar 09/06/15	
65	1.3.1	MDM	18 días	lun 27/04/1	mié 20/05/15	
66	1.3.1.1	Material de clases	5 días	lun 27/04/1	vie 01/05/15	59FC+3 días
67	1.3.1.2	Interfaz web	4 días	lun 04/05/1	jue 07/05/15	66
68	1.3.1.3	Aplicación	8 días	lun 04/05/1	mié 13/05/15	66
69	1.3.1.4	Audiovisuales	8 días	lun 04/05/1	mié 13/05/15	66
70	1.3.1.5	Integración	3 días	lun 18/05/1	mié 20/05/15	67FC+2 días;68FC+2 días;69FC+2 días
71	1.3.2	Seguridad Administrada	16 días	jue 07/05/1	jue 28/05/15	
72	1.3.2.1	Material de clases	5 días	jue 07/05/1	mié 13/05/15	66FC+3 días
73	1.3.2.2	Interfaz web	4 días	jue 14/05/1	mar 19/05/15	72
74	1.3.2.3	Aplicación	6 días	jue 14/05/1	jue 21/05/15	72
75	1.3.2.4	Audiovisuales	6 días	jue 14/05/1	jue 21/05/15	72
76	1.3.2.5	Integración	3 días	mar 26/05/1	jue 28/05/15	73FC+2 días;74FC+2 días;75FC+2 días
77	1.3.3	CUAD	16 días	mar 19/05/1	mar 09/06/15	
78	1.3.3.1	Material de clases	5 días	mar 19/05/1	lun 25/05/15	72FC+3 días
79	1.3.3.2	Interfaz web	4 días	mar 26/05/1	vie 29/05/15	78
80	1.3.3.3	Aplicación	6 días	mar 26/05/1	mar 02/06/15	78
81	1.3.3.4	Audiovisuales	6 días	mar 26/05/1	mar 02/06/15	78
82	1.3.3.5	Integración	3 días	vie 05/06/1	mar 09/06/15	79FC+2 días;80FC+2 días;81FC+2 días
83	1.4	La Entrevista	43 días	vie 29/05/1	mar 28/07/15	
84	1.4.1	Diseñando la conversación	16 días	vie 29/05/1	vie 19/06/15	
85	1.4.1.1	Material de clases	5 días	vie 29/05/1	jue 04/06/15	78FC+3 días
86	1.4.1.2	Interfaz web	4 días	vie 05/06/1	mié 10/06/15	85
87	1.4.1.3	Aplicación	6 días	vie 05/06/1	vie 12/06/15	85
88	1.4.1.4	Audiovisuales	6 días	vie 05/06/1	vie 12/06/15	85
89	1.4.1.5	Integración	3 días	mié 17/06/1	vie 19/06/15	86FC+2 días;87FC+2 días;88FC+2 días
90	1.4.2	El Arte de Preguntar	16 días	mié 10/06/1	mié 01/07/15	
91	1.4.2.1	Material de clases	5 días	mié 10/06/1	mar 16/06/15	85FC+3 días
92	1.4.2.2	Interfaz web	4 días	mié 17/06/1	lun 22/06/15	91
93	1.4.2.3	Aplicación	6 días	mié 17/06/1	mié 24/06/15	91
94	1.4.2.4	Audiovisuales	6 días	mié 17/06/1	mié 24/06/15	91
95	1.4.2.5	Integración	3 días	lun 29/06/1	mié 01/07/15	92FC+2 días;93FC+2 días;94FC+2 días
96	1.4.3	Sin Objeciones	16 días	mar 07/07/1	mar 28/07/15	
97	1.4.3.1	Material de clases	5 días	mar 07/07/1	lun 13/07/15	95FC+3 días
98	1.4.3.2	Interfaz web	4 días	mar 14/07/1	vie 17/07/15	97
99	1.4.3.3	Aplicación	6 días	mar 14/07/1	mar 21/07/15	97
100	1.4.3.4	Audiovisuales	6 días	mar 14/07/1	mar 21/07/15	97
101	1.4.3.5	Integración	3 días	vie 24/07/1	mar 28/07/15	98FC+2 días;99FC+2 días;100FC+2 días



102	1.5	Los Retadores	24 días	vie 17/07/15	mié 19/08/15	
103	1.5.1	Midiendo a la Competencia	18 días	vie 17/07/15	mar 11/08/15	
104	1.5.1.1	Material de clases	5 días	vie 17/07/15	jue 23/07/15	97FC+3 días
105	1.5.1.2	Interfaz web	4 días	vie 24/07/15	mié 29/07/15	104
106	1.5.1.3	Aplicación	8 días	vie 24/07/15	mar 04/08/15	104
107	1.5.1.4	Audiovisuales	8 días	vie 24/07/15	mar 04/08/15	104
108	1.5.1.5	Integración	3 días	vie 07/08/15	mar 11/08/15	105FC+2 días;106FC+2 días;107FC+2 días
109	1.5.2	Enfrentando a la Competencia	16 días	mié 29/07/15	mié 19/08/15	
110	1.5.2.1	Material de clases	5 días	mié 29/07/15	mar 04/08/15	104FC+3 días
111	1.5.2.2	Interfaz web	4 días	mié 05/08/15	lun 10/08/15	110
112	1.5.2.3	Aplicación	6 días	mié 05/08/15	mié 12/08/15	110
113	1.5.2.4	Audiovisuales	6 días	mié 05/08/15	mié 12/08/15	110
114	1.5.2.5	Integración	3 días	lun 17/08/15	mié 19/08/15	111FC+2 días;112FC+2 días;113FC+2 días
115	1.6	Insight 20/20	32 días	lun 10/08/15	mar 22/09/15	
116	1.6.1	Manager's Field Trip	18 días	lun 10/08/15	mié 02/09/15	
117	1.6.1.1	Material de clases	5 días	lun 10/08/15	vie 14/08/15	110FC+3 días
118	1.6.1.2	Interfaz web	4 días	lun 17/08/15	jue 20/08/15	117
119	1.6.1.3	Aplicación	8 días	lun 17/08/15	mié 26/08/15	117
120	1.6.1.4	Audiovisuales	8 días	lun 17/08/15	mié 26/08/15	117
121	1.6.1.5	Integración	3 días	lun 31/08/15	mié 02/09/15	118FC+2 días;119FC+2 días;120FC+2 días
122	1.6.2	Satisfacción 360	16 días	jue 20/08/15	jue 10/09/15	
123	1.6.2.1	Material de clases	5 días	jue 20/08/15	mié 26/08/15	117FC+3 días
124	1.6.2.2	Interfaz web	4 días	jue 27/08/15	mar 01/09/15	123
125	1.6.2.3	Aplicación	6 días	jue 27/08/15	jue 03/09/15	123
126	1.6.2.4	Audiovisuales	6 días	jue 27/08/15	jue 03/09/15	123
127	1.6.2.5	Integración	3 días	mar 08/09/15	jue 10/09/15	124FC+2 días;125FC+2 días;126FC+2 días
128	1.6.3	Lecciones Aprendidas	16 días	mar 01/09/15	mar 22/09/15	
129	1.6.3.1	Material de clases	5 días	mar 01/09/15	lun 07/09/15	123FC+3 días
130	1.6.3.2	Interfaz web	4 días	mar 08/09/15	vie 11/09/15	129
131	1.6.3.3	Aplicación	6 días	mar 08/09/15	mar 15/09/15	129
132	1.6.3.4	Audiovisuales	6 días	mar 08/09/15	mar 15/09/15	129
133	1.6.3.5	Integración	3 días	vie 18/09/15	mar 22/09/15	130FC+2 días;131FC+2 días;132FC+2 días
134	1.7	Cliente Sorpresa	18 días	vie 11/09/15	mar 06/10/15	
135	1.7.1	Material de clases	5 días	vie 11/09/15	jue 17/09/15	129FC+3 días
136	1.7.2	Interfaz web	4 días	vie 18/09/15	mié 23/09/15	135
137	1.7.3	Aplicación	8 días	vie 18/09/15	mar 29/09/15	135
138	1.7.4	Audiovisuales	8 días	vie 18/09/15	mar 29/09/15	135
139	1.7.5	Integración	3 días	vie 02/10/15	mar 06/10/15	136FC+2 días;137FC+2 días;138FC+2 días

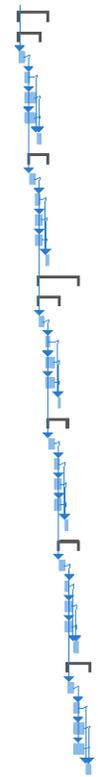
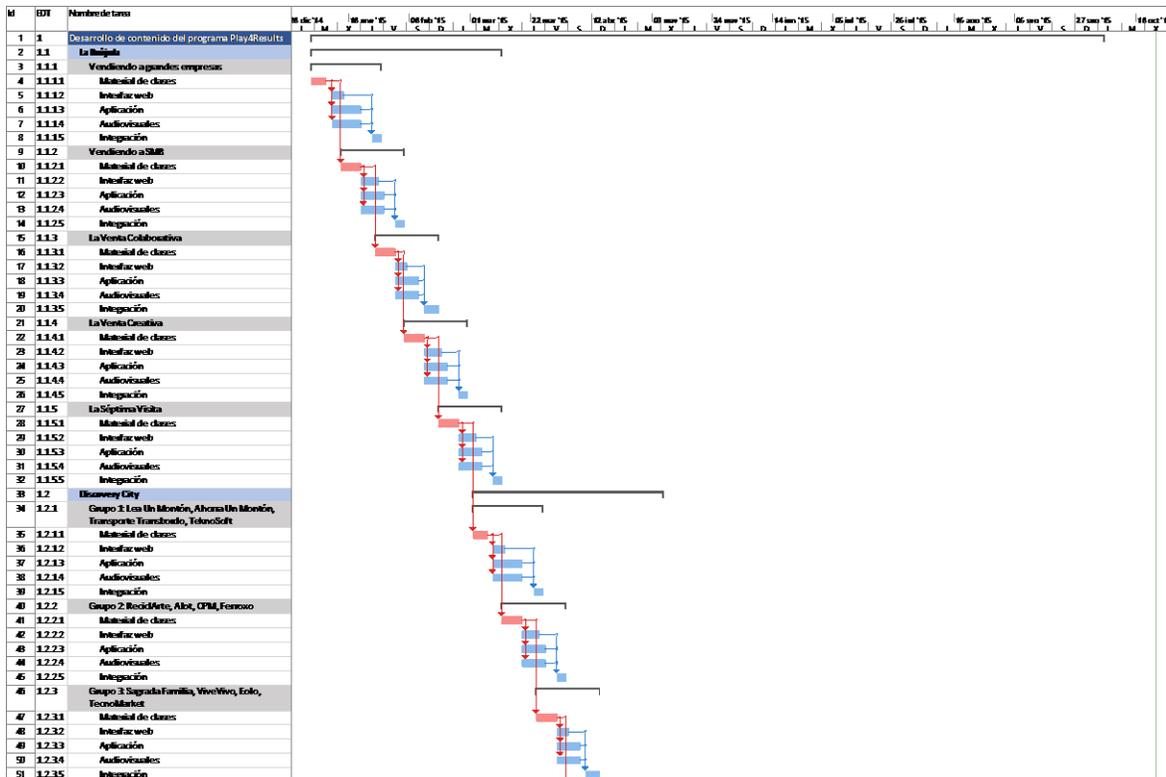


Ilustración 5. Cronograma del proyecto

El camino crítico del proyecto es el siguiente:



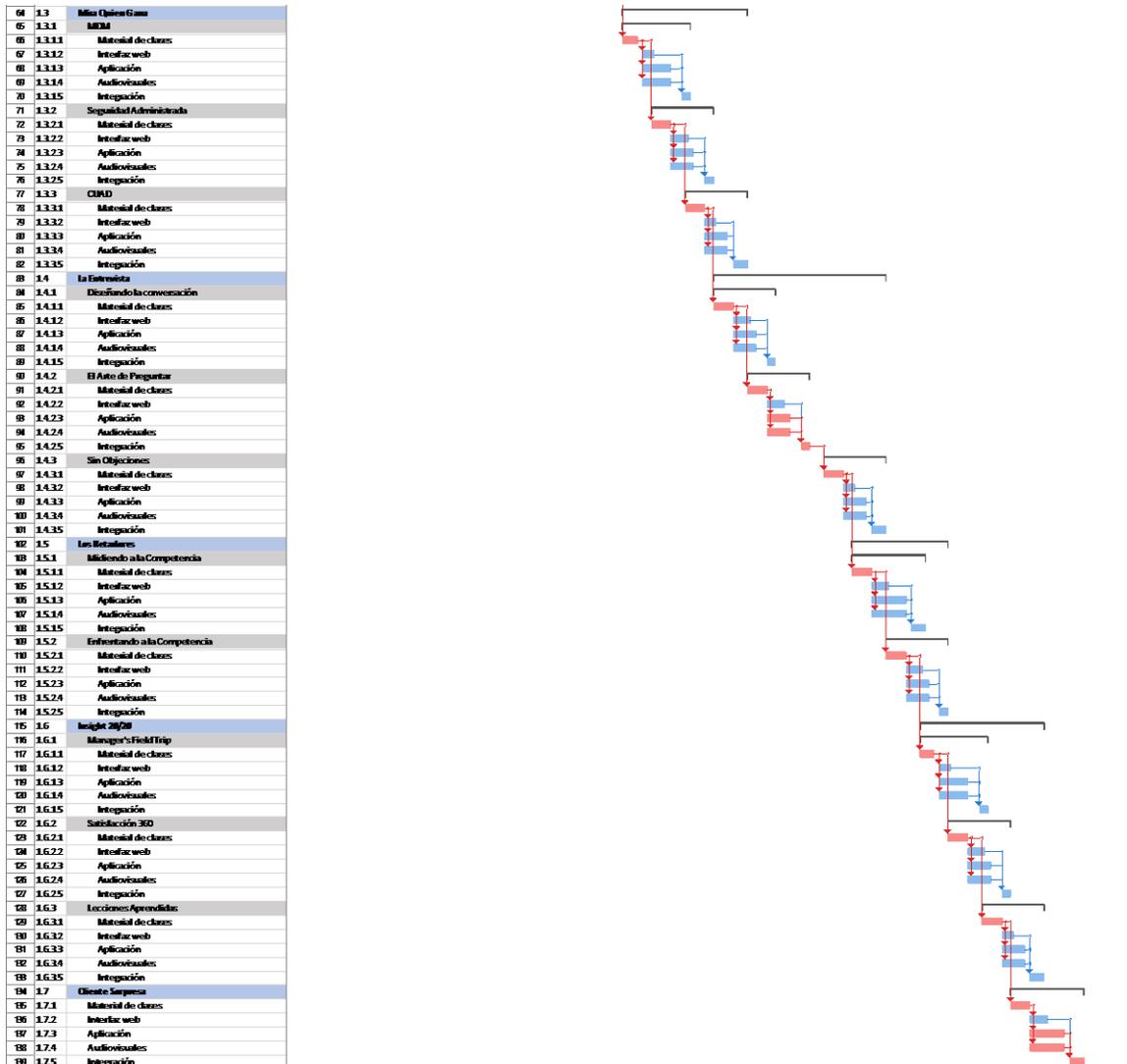


Ilustración 6. Camino Crítico

Gestión de costos: Presupuesto

Como parte de las salidas de la Gestión de Costos, el PMBoK sugiere el planteamiento de un presupuesto real. El presupuesto total requerido para la ejecución es de \$45.000 y se va a utilizar de la siguiente manera:

Tabla 5. Presupuesto

Nro.	Función	Recurso	Unidad de Cobro	Cantidad	Tarifa	Total
1	Productos	Gerente de productos	Pago mensual	10 meses	\$1.000,00	\$10.000,00
2	Contenido (teórico)	Desarrollador de contenido	Pago mensual	10 meses	\$700,00	\$7.000,00
3	Diseño grafico	Diseñador Senior	Pago mensual	10 meses	\$500,00	\$5.000,00
4	Diseño grafico	Asistente de diseño	Pago mensual	10 meses	\$200,00	\$2.000,00

5	Diseño grafico	Auxiliar de diseño	Pago mensual	10 meses	\$100,00	\$1.000,00	
6	Audiovisuales	Guionista	Pago mensual	10 meses	\$175,00	\$1.750,00	
7	Audiovisuales	Productor de Audio	Pago mensual	10 meses	\$200,00	\$2.000,00	
8	Audiovisuales	Narrador	Pago mensual	10 meses	\$112,50	\$1.125,00	
9	Audiovisuales	Productor de Video	Pago mensual	10 meses	\$200,00	\$2.000,00	
10	Audiovisuales	Actor	Pago mensual	10 meses	\$112,50	\$1.125,00	
11	Interfaz	Maquetador Web	Pago mensual	10 meses	\$500,00	\$5.000,00	
12	Aplicación	Programador HTML	Pago mensual	10 meses	\$500,00	\$5.000,00	
13	Reserva						\$2.000,00
Total						\$45.000,00	

Se estima que no ocurran variaciones por tratarse de un presupuesto elaborado divisas extranjeras con poca volatilidad. Las dificultades de inflación y variaciones de costo no han ocurrido en proyectos anteriores manejados bajo este esquema.

Se ha preferido utilizar el presupuesto detallado para la gestión de costos en vez de otras herramientas como la curva de progreso de costos, curva S, porque el esquema de contratación de la empresa Ignite Knowledge es por medio de una cuota mensual fija, para cada uno de los recursos que componen el equipo de trabajo para el Desarrollo de Contenidos. Los gastos son constantes desde el inicio hasta el cierre del proyecto.

Plan de calidad

El proceso que se ha determinado para el desarrollo de los contenidos del programa Play4Results es el siguiente:

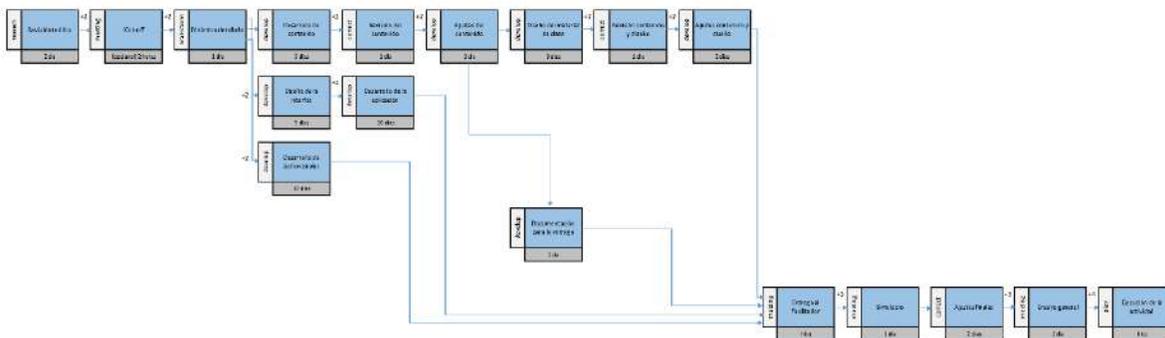


Ilustración 7. Proceso de Actividades

Los 36 productos totales se desarrollan siguiendo el mismo proceso base para todos. Las variaciones que se pueden encontrar entre cada uno de los productos es principalmente en

los tiempos de duración de cada una de las tareas; pues, dependiendo del tipo de dinámica, varía el énfasis en las tareas correspondientes. De esta manera habrá productos con mayor carga teórica, o en audiovisuales, o en desarrollo de aplicaciones.

A continuación, presentaremos los procesos del proyecto en diagramas de flujo, para mostrar el enfoque de mejora continua que tiene el desarrollo de contenidos en este proyecto en particular.

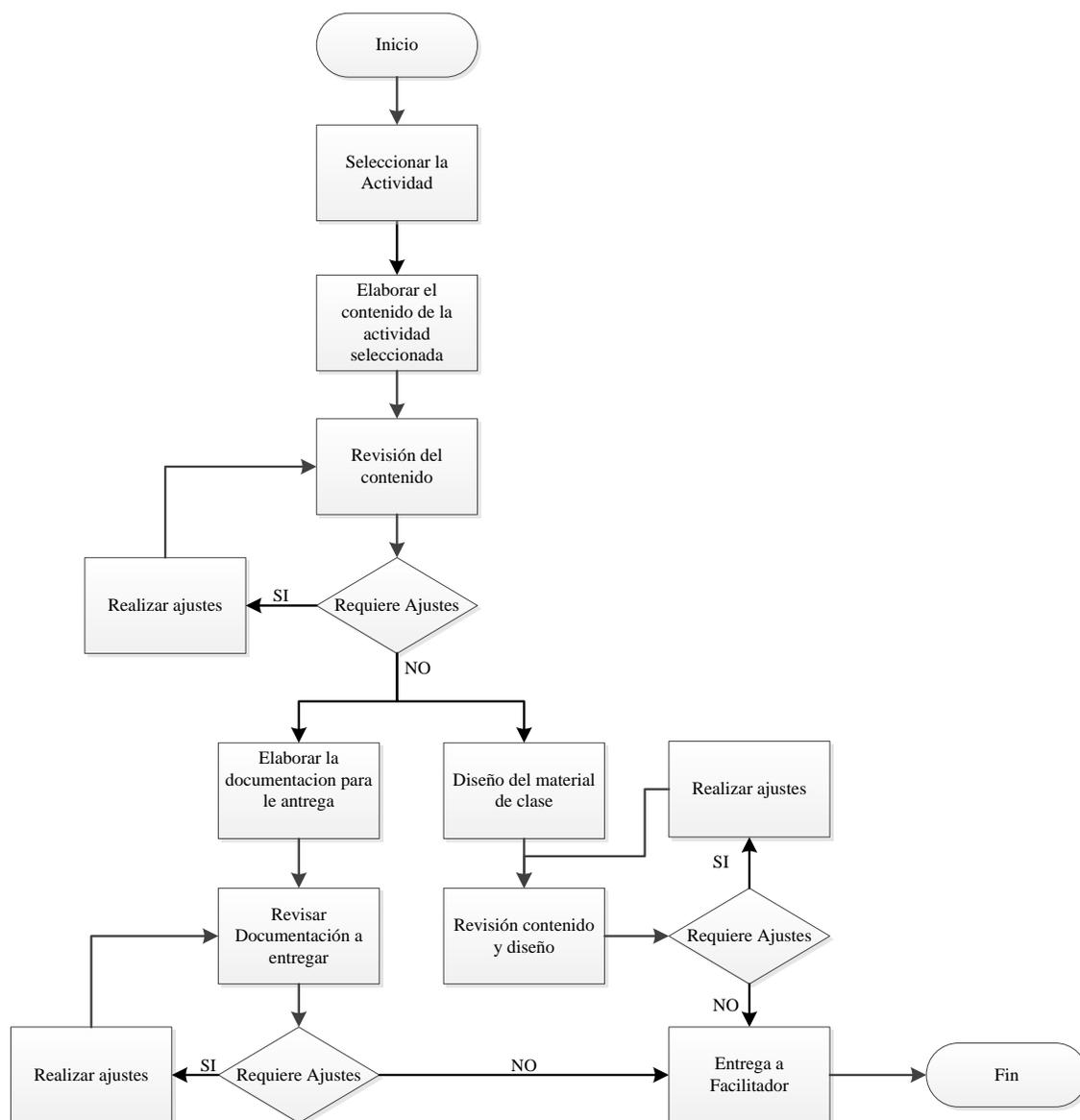


Ilustración 8. Proceso de desarrollo de contenido

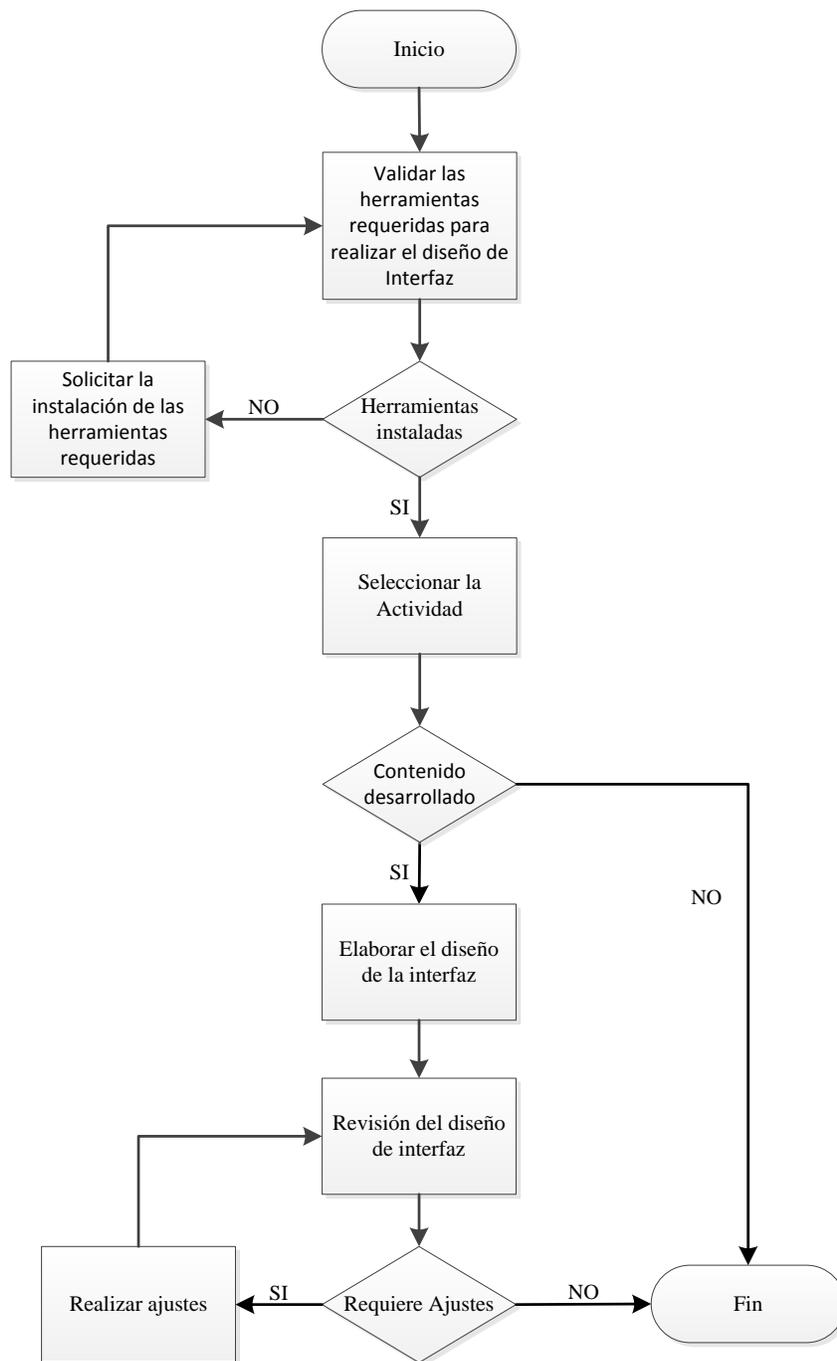


Ilustración 9. Proceso de desarrollo de interfaz

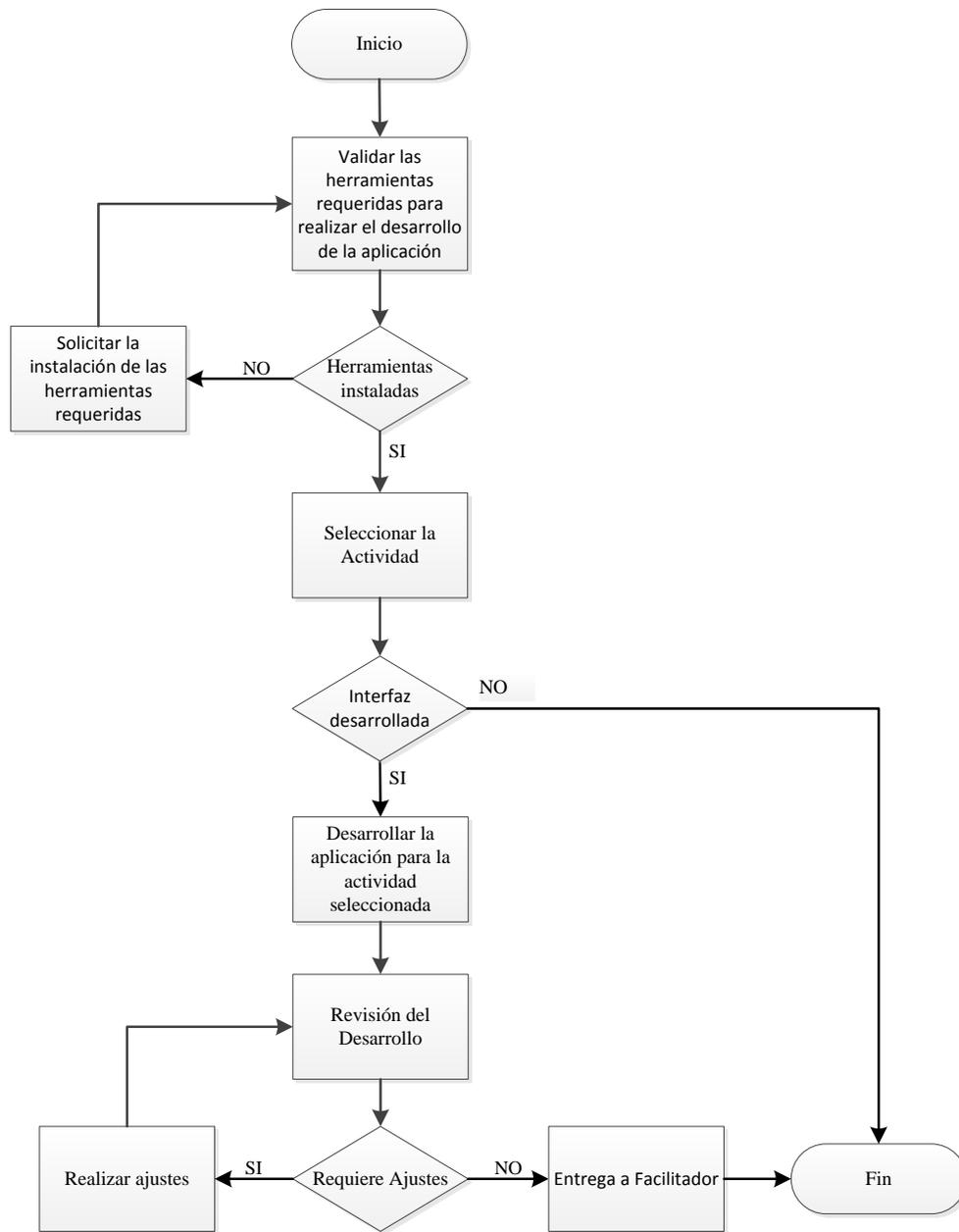


Ilustración 10. Proceso de desarrollo de aplicación

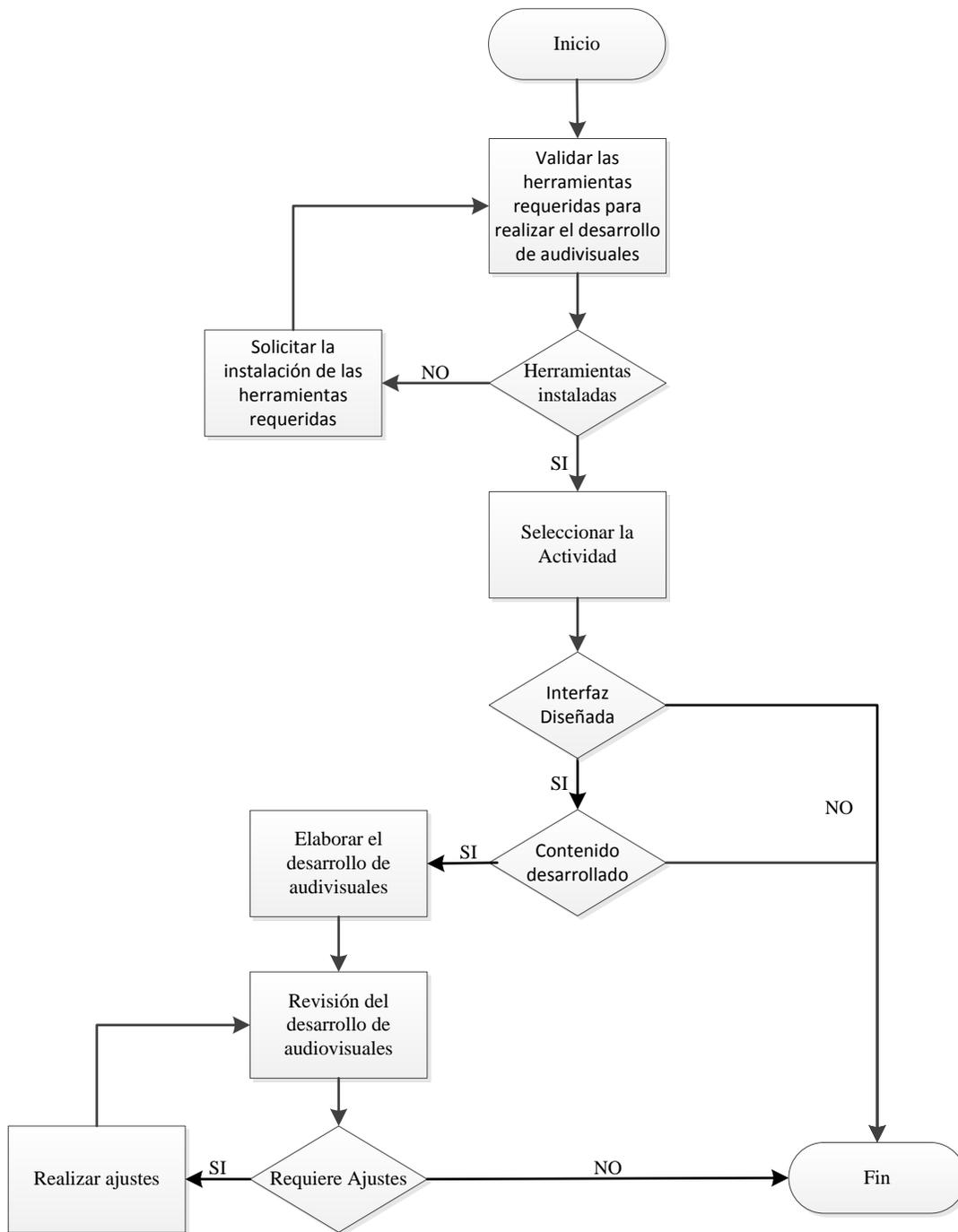


Ilustración 11. Proceso de desarrollo de audiovisuales

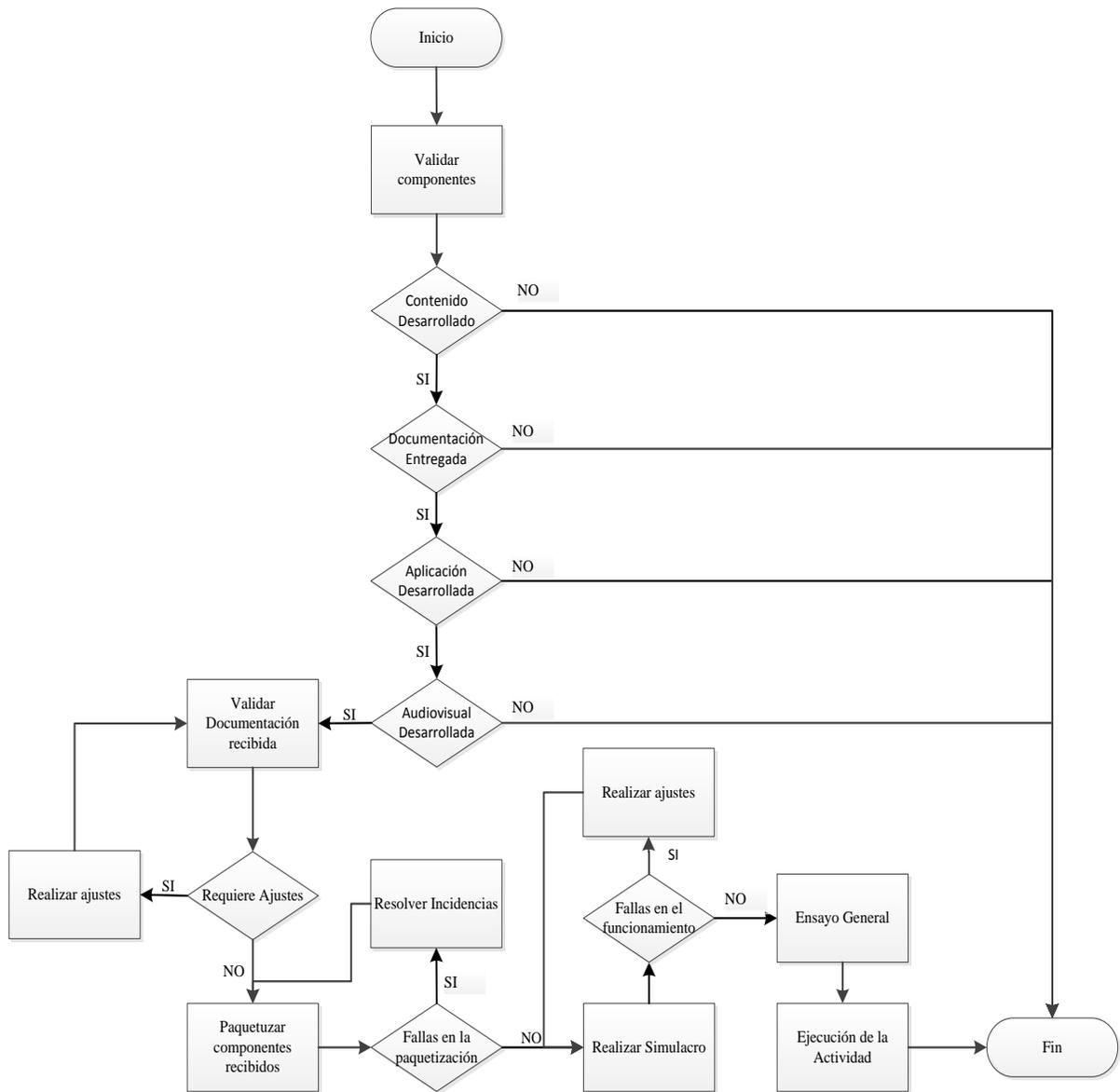


Ilustración 12. Proceso de integración

En cada uno de estos diagramas de flujo se visualizan, en común, las acciones relacionadas con la revisión constante del resultado que se obtiene de cada uno de los procesos involucrados, garantizando con ello que el proceso final de integración, cuente con todos los insumos requeridos para cumplir con la integración y certificación final de cada una de las actividades a desarrollar para el cliente.

Criterios de aceptación

A continuación, se presentan los criterios mínimos que se deben considerar en la ejecución del proyecto para obtener la aceptación de los productos entregados al cliente.

- Documento de especificaciones de la dinámica detalladas elaborado y firmado por el equipo de proyecto.
- Documentación del desarrollo de contenido con el detalle de cada actividad, revisado, firmado para entregar al Facilitador.
- Plan de trabajo actualizado, reflejando el avance de las actividades y su desviación.
- Informe de seguimiento revisado, contentivo de información relacionada a los puntos tratados en las reuniones, compromisos adquiridos, compromisos concretados y puntos de atención
- Interfaz desarrollada como Herramienta Web.
- Interfaz permiten al capacitador y participantes ingresar a las clases en línea.
- Aplicación desarrollada como Herramienta Web.
- Aplicación desarrollada permite las dinámicas de la clase como lo son la votación, selección de opciones y evaluaciones.
- Audiovisuales con video introductorio.
- Audiovisuales con contenido que poseen videos cortos, audios y/o grabaciones de la vida real.
- Guion y resultado esperado por cada actividad a ejecutar.
- Matriz de Incidencia que indique el estado de las mismas (Resueltas, pendientes).
- Informe revisado contentivo del resultado de simulacro realizado.

Plan de Gestión de Recursos Humanos

En esta sección, como parte del plan de gestión de recursos humanos, el PMBoK recomienda la utilización de herramientas como histogramas de recursos.

A continuación, se muestra la distribución de las horas de trabajo por recurso.

Tabla 6. Histograma de recursos

	Nombre del recurso	Comienzo	Fin	Trabajo Horas
	Gerente de productos	26-Jan	06-Oct	528

Desarrollador de contenido	05-Jan	17-Sep	880
Diseñador Senior	05-Jan	17-Sep	880
Asistente de diseño	05-Jan	17-Sep	880
Auxiliar de diseño	12-Jan	23-Sep	704
Guionista	12-Jan	29-Sep	1,152
Productor de Audio	12-Jan	29-Sep	1,152
Narrador	12-Jan	29-Sep	1,152
Productor de Video	12-Jan	29-Sep	1,152
Actor	12-Jan	29-Sep	1,152
Maquetador Web	12-Jan	23-Sep	704
Programador HTML	12-Jan	29-Sep	1,152

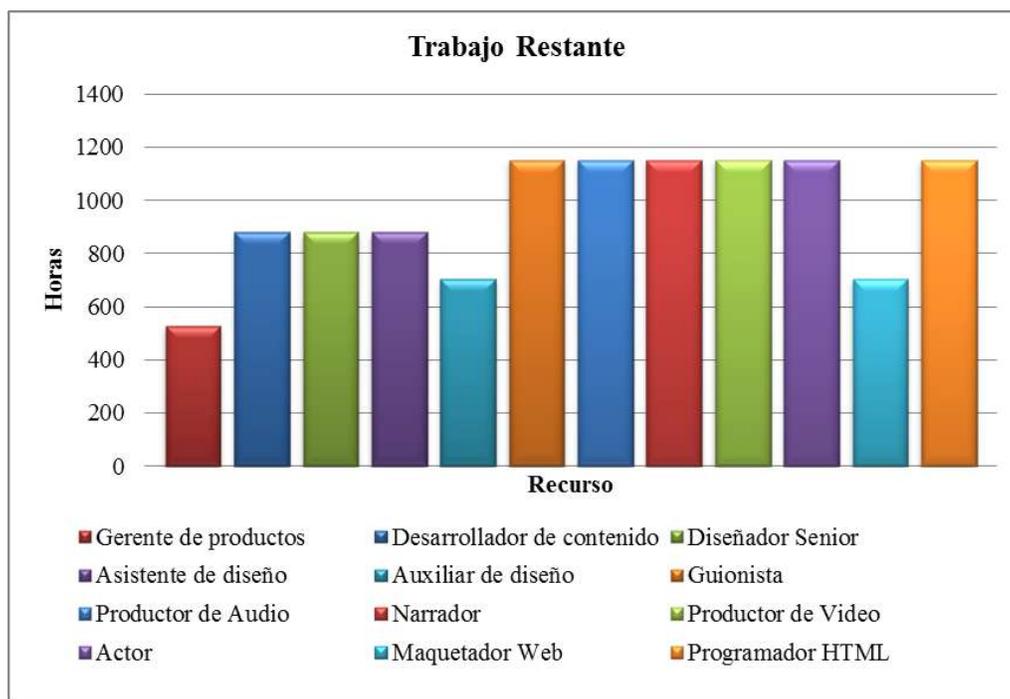


Ilustración 13. Histograma de Recursos

Partiendo de este histograma, se presenta, a continuación, el esfuerzo invertido en el proyecto por actividad:

Tabla 7. Esfuerzo invertido por actividad

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Valor
La Brújula	05 ene	11-Mar	\$9,710.80
Discovery City	02-Mar	06-May	\$9,710.80
Mira Quien Gana	27 abr	09-Jun	\$5,898.80
La Entrevista	29-May	28-Jul	\$5,718.00

Los Retadores	17-Jul	19 ago	\$3,992.80
Insight 20/20	10 ago	22-Sep	\$5,898.80
Cliente Sorpresa	11-Sep	06-Oct	\$2,086.80

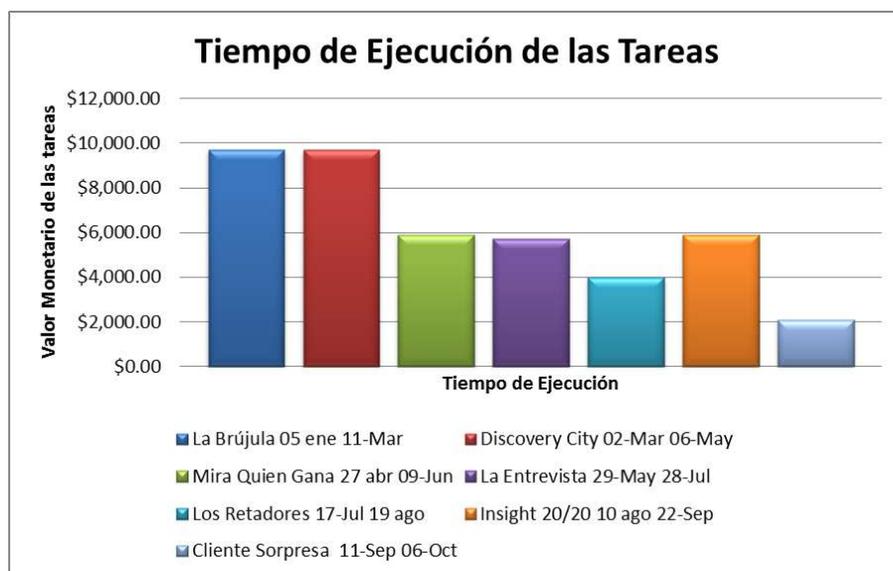


Ilustración 14. Tiempo de ejecución de tareas

También, se ha planteado una matriz de roles y responsabilidades para mejorar la claridad en los procesos y las relaciones entre el equipo de trabajo, para fomentar la colaboración.

Tabla 8. Matriz de roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidades
Gerente de productos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los lineamientos de los productos (imagen y contenido) de alto nivel Mantener informado al equipo de trabajo sobre los productos Realizar revisiones detalladas de cada entregable Integrar todos los entregables en un paquete listo para la capacitación
Desarrollador de contenido	<ul style="list-style-type: none"> Hacer las revisiones bibliográficas recomendadas Investigar sobre nuevas referencias y tendencia Hacer pequeños talleres para el equipo de Desarrollo, para que entiendan acerca de los productos sobre los que se trabaja Producir el contenido teórico de los cursos
Diseñador Senior	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los lineamientos de imagen de los productos Supervisar la imagen de los contenidos Organizar las prioridades del equipo de diseño gráfico
Asistente de diseño	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diseño del material de clases Producir imágenes específicas para los cursos Apoyo en la conceptualización de la imagen
Auxiliar de diseño	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizada la biblioteca de imágenes Realizar la iconografía para la interfaz web Apoyar al equipo de diseño ante cualquier emergencia

Guionista	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir las dinámicas de las actividades • Escribir los guiones para los videos • Escribir los guiones para los audios
Productor de Audio	<ul style="list-style-type: none"> • Editar los audios • Verificar la calidad de los audios • Realizar la selección de la musicalización
Narrador	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la locución los guiones para videos y audios
Productor de Video	<ul style="list-style-type: none"> • Editar los audios • Verificar la calidad de los audios • Realizar la selección de los efectos de transición
Actor	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar el papel según el guion escrito para los videos
Maquetador Web	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los lineamientos gráficos de la interfaz web • Realizar la programación HTML de la interfaz
Programador HTML	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la programación de la aplicación o plataforma para las dinámicas de la clase • Apoyar en la automatización de procesos

Plan de Comunicaciones

En esta parte se muestran detalladamente las formas de comunicación establecidas en este proyecto, indicando la manera en que la información se pone a disposición de los interesados cuando corresponda.

Para la gestión de la información se mantendrán los siguientes lineamientos:

- Todo el control y distribución de la información se hará a través del equipo de proyecto.
- En el caso de los documentos digitales, se mantendrá una copia física del archivo en las oficinas de la ejecutora.
- Toda la documentación estará centralizada en un servidor en las oficinas de la ejecutora. Es obligación del responsable de la creación del documento almacenar y mantener la actualización este documento en dicho servidor.
- En caso de actualización de algún documento (Plan de actividades, minuta, entre otros), se debe indicar la versión del mismo como último.
- Todos los miembros del equipo de proyecto tendrán acceso a la documentación de especificaciones y seguimiento de las actividades del proyecto a fin de que se encuentren informador en todo momento del avance del proyecto.

A continuación, se muestra el plan de comunicación establecido para este proyecto:

Tabla 9. Plan de comunicaciones

Documento	Objetivo	Fecha de Envío / Frecuencia	Responsable de Elaboración	Forma de Entrega
Puntos a tratar	Relacionar los puntos a tratar en las reuniones, mesa de encuentros o conferencia telefónica	Quincenal	Gerente de Proyectos	Documento escrito
Minuta de reunión de seguimiento	Resumir y confirmar los compromisos y pendientes acordados en la reunión de seguimiento	Quincenal	Gerente de Proyectos	Documento escrito o E-Mail

Adicional a esto, se recomienda revisar el plan de gestión de los interesados, ya que contiene también información complementaria sobre la frecuencia de las comunicaciones entre los interesados más relevantes del proyecto.

Análisis Cualitativo de Riesgos

Determinados los riesgos iniciales del proyecto, se procedió a realizar un análisis cualitativo de éstos, a fin de identificar el impacto y probabilidad de ocurrencia durante la ejecución del proyecto. Para ello, se elaboró una matriz de impacto en la cual se describen los riesgos y se indican el valor de impacto o probabilidad de ocurrencia, así como las acciones para mitigarlos.

La escala usada en la matriz para medir tanto el impacto, como la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos es de 0.1 al 0.9, significando el valor 0.1 el menor impacto y/o probabilidad de ocurrencia, mientras que el valor 0.9 corresponde al mayor impacto y/o probabilidad de ocurrencia.

A continuación, se visualizan las escalas de valores utilizadas tanto para medir el impacto del riesgo como la probabilidad de que este ocurra:

Tabla 10. Escalas de impacto y probabilidad de ocurrencia de riesgos

Escala de Impacto de Riesgo	
Muy bajo	0.1

Bajo	0.3
Medio	0.5
Alto	0.7
Muy alto	0.9
Escala de probabilidades de ocurrencia	
Muy poco probable	0.1
Poco probable	0.3
Probable	0.5
Altamente probable	0.7
Casi cierto	0.9

Ahora se muestra la matriz de impacto elaborada por el equipo de proyecto: (Las columnas identificadas como I y P corresponden al impuesto y probabilidad, respectivamente, mientras que la columna P x I corresponden al resultado de la multiplicación del impuesto por probabilidad, respectivamente).

Tabla 11. Análisis cualitativo de riesgos

Identificación del Riesgo	P	I	P x I	Acción para mitigarlo
Retraso en la realización de las tareas	0.7	0.5	0.35	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento periódico y constante de las actividades a fin de levantar alertas tempranas y activar plan de acción para mitigar. • Elaborar plan de contingencia que contemple el cumplimiento de horas extraordinarias a fin de mitigar el tiempo consumido por condiciones externas al proyecto.
Deserción de algún equipo de trabajo	0.7	0.5	0.35	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de incentivo para los miembros del equipo de proyecto con el propósito de retenerlos mientras se completa el proyecto. • Manejar dentro de la estimación de costos una provisión para cumplir con dicho plan de incentivo. • Dada la naturaleza del proyecto, establecer plan de contingencia que permita a los miembros del equipo de proyecto, trabajar a distancia mitigando la necesidad estar en sitio para poder llevar cabo las actividades.
Cambio de alcance del proyecto	0.3	0.9	0.27	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el impacto por el cambio de alcance, notificar al equipo de trabajo y realizar el ajuste al cronograma de trabajo.
Cambio en el cronograma del proyecto	0.3	0.7	0.21	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la variación y realizar el ajuste a las actividades del camino crítico del proyecto a fin obtener el menor impacto en el cumplimiento de los tiempos de

				entrega.
Dificultades de comunicación	0.3	0.7	0.21	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas y constantes con el equipo de proyecto a fin de realizar seguimiento de la ejecución de las actividades, garantizando con ello que todos los miembros de dicho equipo se mantengan informados de los planes de trabajo. • Asegurar que todos los miembros del equipo de proyecto cuenten en sus localidades las herramientas de comunicación electrónica Skype , Webex e correo a fin de que participen activamente en las reuniones de seguimiento.

Plan de Gestión de Interesados

Para la gestión de los interesados, proponemos la siguiente matriz:

Tabla 12. Plan de gestión de interesados

No.	Información de contacto				Categoría					Prioridad	Rol	Estatus			Frecuencia comunicación
	Nombre	Cargo	Correo	Teléfono	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Conocimiento			Apoyo	Neutral	Resiste	
1	Eliecer Gutierrez	Presidente IgniteK	egut@ignitek.com	(+1 305) 495.2439	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Media	Estrategia		X		Mensual
2	Mónica Mata	Director Comercial IgniteK	monica@ignitek.com	(+52 155) 4088.0900	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alta	Dirección	X			Quincenal
3	Daniel Mata	Gerente de productos IgniteK	daniel@ignitek.com	(+52 155) 1369.8051	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alta	Creación de productos	X			Semanal
4	Carlos Gutiérrez	Gerente de operaciones IgniteK	carlos@ignitek.com	(+52 55) 4770.7715 ext.102	Medio	Medio	Alto	Medio	Bajo	Media	Supervisión			X	Quincenal
5	Goderline Rojas	Planificadora de cursos IgniteK	goderline@ignitek.com	(+52 55) 4770.7715 ext.102	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Media	Planificación		X		Quincenal
6	Ariadna Soto	Supervisora de productos IgniteK	ariadna@ignitek.com	(+52 155) 1489.3872	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alta	Enlace con el cliente	X			Semanal
7	Adriana Leal	Learning Manager Senior	adriana@ignitek.com	(+52 55) 4770.7715 ext.104	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Gestión de participantes		X		Mensual
8	Virginia Grilli	Learning Manager Junior	virginia@ignitek.com	(+52 55) 4770.7715 ext.104	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Gestión de participantes		X		Mensual
9	Javier Codeso	Instructor	javier@ignitek.com	(+1 305) 582.6794	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Capacitación	X			Quincenal
10	Sergio Porter	Instructor	sergio@ignitek.com	(+54 911) 4413.1399	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Capacitación	X			Quincenal
11	Ana Patricia Vaca	Directora del Instituto Telmex	pvaca@telmex.com	(+52 55) 2757.1740	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alta	Ciente final		X		Semanal
12	Fabiola Galván Almada	Subgerente de Capacitación del Instituto Telmex	fgalmada@telmex.com	(+52 55) 2757.1740	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alta	Ciente final			X	Quincenal
13	Víctor García Salazar	Transición Comercial Telmex	vgsalaza@reduno.com.mx	(+52 55) 5328.8855	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Ciente final	X			Mensual

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La realización de una estructura de gestión de proyectos basada en la guía del PMBOK, para el desarrollo del contenido para el programa Play4Results, que brindará ayuda a la formalización y documentación de los diferentes procesos involucrados en el desarrollo de los productos de la empresa Ignite Knowledge, representó el reto de ejecutar de manera integral y efectiva los grupos de procesos que involucran las diferentes áreas de conocimiento establecidas por el PMI, a través de su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, logrando con ello el desarrollo de un proyecto previsto de la mejores prácticas para la realización de sus actividades, previendo con ello la obtención de productos de alta calidad y que cumplan con las exigencias de los clientes, siendo en este caso la empresa Ignite Knowledge.

El desarrollo de este proyecto nos permitió establecer lo siguiente:

- La empresa Telmex necesita un programa de formación y capacitación para su fuerza de ventas. Como empresa innovadora, utilizar la tecnología y nuevos métodos de enseñanza se vuelve fundamental contar con una empresa como Ignite Knowledge, que ha sido galardonada como *Cisco Business Learning Partner of the Year Worldwide* y *Cisco Learning Partner of the Year Latin America*.
- Para un proyecto como el Desarrollo de Contenidos del Programa *Play4results*, es necesario contar con un gerente de proyectos que cumpla las mejores prácticas que establece el PMI en la Guía del PMBoK.
- El aporte de la utilización de herramientas como el PMBoK es que permiten, a la par de gestionarlo, formalizar los procesos y documentar el desarrollo. Ambas cosas fundamentales para el know how de una empresa de desarrollo de conocimiento.
- El proyecto debe ser gestionado por completo bajo lo establecido en la Guía del PMBoK, es decir, incluir las fases de Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

Recomendaciones

- El proyecto debe ser gestionado por completo bajo lo establecido en la Guía del PMBoK, es decir, incluir las fases de Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.
- Al ser un proyecto cuya eminente preocupación es el tiempo (*time driven project*), se debe hacer especial énfasis en el cronograma y el camino crítico de las tareas.
- De ser necesario, debe considerarse la contratación de más personas para el proyecto de Desarrollo de Contenido, pues estos recursos también se encuentran desarrollando otros productos de Ignite Knowledge.
- Ignite Knowledge debería considerar contar con un Gerente de Proyectos fijo en su estructura organizativa.
- La empresa Ignite Knowledge debe buscar profundizar la capacitación en los diferentes ámbitos de la organización de Telmex. Los gerentes de producto y arquitectos de la solución son actualmente los encargados de formular las estrategias de *Go to Market*, pero tampoco conocen del nuevo enfoque de ventas consultivas.

Referencias bibliográficas

- Dixon, Matthew (2011). "The Challengers Sale". Nueva York, EEUU. Penguin Group.
- Gamerdic (2013). "Diccionario online de términos sobre videojuegos y cultura gamer". Recuperado de <http://www.gamerdic.es/termino/juego-serio>.
- Gil Blanca Rosa (2006), "Juegos educativos para la enseñanza de la Geografía, orientado en el desarrollo del Ser", Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=854.
- Gómez Álvarez, María Clara (2010), "Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial", Trabajo de Grado. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1968/1/32242923.20101.pdf>.
- Kirkpatrick, Donald (1999). "Evaluación de acciones formativas". Barcelona, España. Gestión.
- Kirkpatrick, Donald (2007). "Cómo transferir el aprendizaje a la conducta. Barcelona, España. Gestión.
- Konrath, Jill (2012) "Selling to Big Companies". Berkshire, Inglaterra. Kaplan Publishing.
- Konrath, Jill (2010) "SNAP Selling". Nueva York, EEUU. Penguin Group.
- Neil Rackham (1988). "SPIN Selling". Nueva York, EEUU. McGraw-Hill.
- Osterwalder, Alexander (2010). "Business Model Generation". Nueva Jersey, EEUU. John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, Alexander (2014). "Value Proposition Design". Nueva Jersey, EEUU. John Wiley & Sons Inc.
- Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. "Entrada / Input". Pensilvania, Estados Unidos.
- Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. "Entregable". Pensilvania, Estados Unidos.
- Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. "Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT) / Work Breakdown Structure (WBS)". Pensilvania, Estados Unidos.
- Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. "Gestión del Alcance del Proyecto".

Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión de la Calidad del Proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión de la Integración del Proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión de las Comunicaciones del Proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión de los Costos del Proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión de los Riesgos del Proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Gestión del Tiempo del Proyecto”. Pensilvania.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Herramienta / Tool”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Identificar a los interesados”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Interesados del proyecto”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Procesos de la Dirección de Proyectos”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “¿Que es un Proyecto?”. Pensilvania,

Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “¿Que es la Dirección de Proyecto?”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Rol de las áreas de conocimientos”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Salida / Output”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2013), Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) — Quinta edición. “Técnica /Technique”. Pensilvania, Estados Unidos.

Project Management Institute (2015). “¿Qué es un PMI?”. Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>.

Schrage, Michael (2014). “The Innovator’s Hypothesis”. Londres, Inglaterra. The MIT Press.

Schrage, Michael (2001). “Juego Serio”. México D.F., México. Universidad Iberoamericana.

The free dictionary (2007). “Diccionario Manual de la lengua Española”. Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/habilitación>.

Thompson, Ivan (2006). “Definición de Vendedor”. Promonegocios.net. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/venta/definicion-vendedor.html>.

WordReference (2005). “Diccionario de la lengua Española”. España. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/cliente>.

WordReference (2005). “Diccionario de la lengua Española”. España. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/contenido>.

WordReference (2005). “Diccionario de la lengua Española”. España. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/juego>.

WordReference (2005). “Diccionario de la lengua Española”. España. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/serio>.

WordReference (2005). “Diccionario de la lengua Española”. España. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/comercial>.

Anexos

Project Charter

ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO Desarrollo de contenidos del programa Play4Results (PLAY)

Fecha: 27 de abril de 2015

JUSTIFICACIÓN

La tendencia en las tecnologías de información y comunicación (TIC) es que los precios de los servicios de telefonía suelen disminuir con el paso del tiempo, por eso es importante para una empresa como Telmex, fortalecer la innovación y la adopción de nuevas tecnologías ampliando el portafolio a nuevas soluciones y servicios en el área de TI.

La solución ante este esperado abaratamiento de las telecomunicaciones a lo largo del tiempo, llevó a ampliar los límites de la oferta comercial, pero sus vendedores tienen experiencia en las telecomunicaciones, pero poco conocimiento en el área de las TICs. Por eso se vuelve necesario la capacitación de la fuerza de venta en estas nuevas tecnologías y en nuevos métodos de venta.

PROPÓSITO

El proyecto de Desarrollo de contenidos del programa Play4Results es la respuesta a esta inquietud de la fuerza de ventas. Se desarrollarán 36 herramientas de refuerzo del conocimiento teórico, para mejorar las aptitudes de los vendedores bajo el nuevo enfoque de ventas consultivas.

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Mira Quién Gana: una actividad de preguntas y respuestas ambientada como un muy popular juego de concursos. Toma referencias de: *La Rueda de la Fortuna* o *Jeopardy*, centrado en una ruleta, con varias secciones que enfrentan a los participantes a diferentes retos. El objetivo de la actividad es reforzar en los participantes todos los temas relativos al conocimiento de la oferta de un producto en particular.

La Brújula: es una actividad que recoge las ideas de líderes de la industria para orientar y motivar a la fuerza de ventas en la construcción y ejecución de una estrategia de ventas exitosa. En formato de seminario, durante dos horas, hacemos un resumen de las propuestas descritas en estos best-sellers de la venta consultiva, y exploramos mecanismos para la puesta en práctica de muchas de estas grandes ideas. La dinámica concluye con un ejercicio de votación interactiva, los vendedores aplicarán juntos la estrategia, y se hará una simulación del proceso de ventas.

Discovery City: actividades basadas en casos de estudio imaginarios que buscan reforzar en los participantes, habilidades de identificación y priorización de oportunidades. A través de la historia de una empresa ficticia, en un contexto de negocios particular, se busca explorar junto con los participantes: la aproximación al reto de negocios planteado, las oportunidades y estrategias de solución del problema; y la construcción del discurso y la propuesta de valor que ayuden a lograr la venta. Se han creado 15 ejercicios distintos para cubrir la mayor cantidad de segmentos de comercialización, y la mayor diversidad de escenarios de negocio.

La Entrevista: un conjunto de actividades que apuntan a preparar al vendedor para conversaciones más relevantes con sus clientes, a través del conocimiento profundo de sus necesidades de negocio y el dominio de técnicas de entrevista y argumentación. La Entrevista se apoya en tres fuentes de información: 1) En entrevistas a profundidad a clientes actuales y potenciales de Telmex. 2) En la Metodología de Prospección de Clientes de Huthwaite: *SPIN Selling*. 3) En el Framework de Negociación de Corporate Visions: *Situational Sales Negotiations*.

Cliente Sorpresa: Una simulación en vivo de un proceso de ventas. Los participantes se enfrentan a un cliente sorpresa. Se presentan varios perfiles de interlocutores, a los que tendrán que presentar un discurso de ventas, y con los que deberán manejar posibles objeciones. Es un ejercicio de práctica y a la vez una oportunidad para evaluar el desempeño del equipo comercial ante situaciones con clientes difíciles.

Los Retadores: Un conjunto de actividades que apuntan a lograr una mejor comprensión de quién es la competencia, cuáles son los diferenciadores del vendedor como proveedor y a aprender a enfrentar procesos en los que exista competencia. A través de una matriz de proveedores se evalúa cada oferta competidora contra la solución correspondiente de Telmex, para definir estrategias que ayuden a ganar la cuenta. Incluye un ejercicio práctico de conocimiento del mercado y tácticas de negociación.

Insight 20/20: Un espacio para el análisis del proceso comercial, que busca profundizar en el comportamiento del equipo de ventas: Identificar los diferenciadores, influenciadores, y catalizadores del proceso comercial, y medir su efecto en los resultados de ventas, para cada producto y en cada área. Más allá del análisis Insight 20/20 busca utilizar estos aprendizajes para construir una práctica de mejoramiento continuo de la oferta y el equipo comercial en línea del Modelo de Transformación de Negocios de Telmex. La ejecución de estas iniciativas depende en gran medida de la participación de la gerencia comercial, que servirá de habilitador en la creación de este insight, y de motor para transformación de las prácticas de la empresa.

ENTREGABLES FINALES

Cada uno de los 36 productos tendrá los siguientes entregables:

- **Material de clases:** Presentaciones en diapositivas que servirán para que el capacitador imparta la clase.

- **Interfaz web:** Plataforma en internet que sirve para que los participantes y el capacitador puedan ingresar a la clase.
- **Aplicación:** Como complemento de la interfaz web, se cuenta con una aplicación basada en web que permite las dinámicas de la clase, como por ejemplo la votación, dinámicas de selección de opciones y evaluaciones.
- **Audiovisuales:** Cada actividad debe tener al menos un video introductorio y algún otro contenido audiovisual para la clase como videos cortos, audios o grabaciones de la vida real.
- **Integración:** Al final, cuando todos los elementos de necesarios para la clase están terminados, todo el material se "paquetiza" se documenta y se le entrega al capacitador. También se hacen pruebas y ajustes (de ser necesario).

PREMISAS

- El desarrollo del contenido planificado para el programa Play4Results que debe ser ejecutado a lo largo del año 2015.
- Todas las actividades tendrán un componente teórico mínimo, refrescando los conocimientos adquiridos en los eLearning o Clases magistrales, basados en las referencias mencionadas.
- Todas las dinámicas deben tener una presentación con diapositivas altamente gráficas.
- Todas las actividades deben tener al menos un (1) componente audiovisual.
- Todas las actividades deben ser dinámicas e interactivas.

RESTRICCIONES

Tiempo

El proyecto tiene una duración de 1 año y debe llevarse a cabo a lo largo del año 2015. Debe haber una ejecución mínima de 40 horas académicas mensuales en total, que puede incluir las replicaciones del mismo producto en los diversos grupos de ejecutivos de venta.

Costos

El presupuesto total disponible es de \$45.000 para el desarrollo del contenido de todo el programa de Play4Results. Sin embargo, estos costos ya están preestablecidos y no existe la posibilidad de modificación.

Alcance

El programa Play4Results fue acordado como parte del programa de formación de talentos de Telmex IT que comenzó a ejecutarse en 2014. Durante este tiempo sólo se ejecutaron algunos componentes teóricos del programa bajo dos modalidades: 1) eLearning y 2)

Clases magistrales. Para el año 2015 se debe ejecutar todo el contenido del programa práctico, es decir, el proyecto de Play4Results, que incluyen los 7 grupos de actividades mencionados. En total se deben desarrollar 36 productos nombrados en la EDT.

Por El Patrocinador

Gerente del Proyecto