

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

DESARROLLO DE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE
COBRANZAS REALIZADA POR LOS CLIENTES CORPORATIVOS DEL BANCO
VENEZOLANO DE CRÉDITO BANCO UNIVERSAL (VCBU) BAJO LA GUÍA
PMBOK.

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

BERROTERÁN TORRES, CINDY GABRIELA, C.I. V 18.031.715
MATHEUS MONTAÑEZ, JENNIFER LOURDES, C.I. V 14.286.675
PIEROTTI FLORES, CARLOS RAÚL, C.I. V 18.111.945

Asesorados por:

Profesora Sarache Oliveros, Xarifa
Profesor González Vásquez, Manuel

Caracas, 12 de Noviembre de 2015

UNIVERSIDAD MONTEÀVILA
COMITE DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

DESARROLLO DE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE
COBRANZAS REALIZADA POR LOS CLIENTES CORPORATIVOS DEL BANCO
VENEZOLANO DE CRÉDITO BANCO UNIVERSAL (VCBU) BAJO LA GUÍA
PMBOK.

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

BERROTERÁN TORRES, CINDY GABRIELA, C.I. V 18.031.715
MATHEUS MONTAÑEZ, JENNIFER LOURDES, C.I. V 14.286.675
PIEROTTI FLORES, CARLOS RAÚL, C.I. V 18.111.945

Asesorados por:

Profesora Sarache Oliveros, Xarifa
Profesor González Vásquez, Manuel

Caracas, 12 de Noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de la especialización, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Les damos gracias a nuestros padres por el continuo apoyo en todo momento, por los valores que nos han inculcado en el transcurso de nuestras vidas y sobre todo por ser excelentes ejemplos de vida a seguir.

A las empresas donde laboramos por habernos dado la oportunidad de realizar esta especialización.

A los profesores que nos acompañaron en la elaboración de la investigación, disertación y redacción del texto del Trabajo Especial de Grado.

Berroterán, Cindy.

Matheus, Jennifer.

Pierotti, Carlos.

A mi esposo e hija por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar y por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

Matheus, Jennifer.

Agradezco a mi novia por estar presente siempre para apoyarme y motivarme cada vez que lo he necesitado.

Pierotti, Carlos.

DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado, va especialmente dedicado a todas las personas que nos apoyaron moral y económicamente.

Para ellos es esta dedicatoria, a quienes se las debemos por su apoyo incondicional.

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**
**DESARROLLO DE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE
COBRANZAS REALIZADA POR LOS CLIENTES CORPORATIVOS DEL BANCO
VENEZOLANO DE CRÉDITO BANCO UNIVERSAL (VCBU) BAJO LA GUÍA
PMBOK.**
Autores:

Berroterán Torres, Cindy Gabriela
 Matheus, Montañez Jennifer Lourdes
 Pierotti Flores, Carlos Raúl

Asesorados por:

Sarache Oliveros, Xarifa.
 González Vásquez, Manuel.
 Año: 2015

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado, tuvo como objetivo principal el desarrollo y aplicación de conocimientos y competencias básicas para emplear las mejores prácticas de dirección y gerencia de proyectos, específicamente se gestionó el alcance, tiempo, costos, recursos, calidad, plan de comunicación, riesgos e Interesados (“Stakeholders”) del proyecto a través de los Fundamentos para la Dirección de Proyecto, Guía del PMBOK 5ta edición, a fin de obtener una solución tecnológica por parte del Venezolano de Crédito, Banco Universal, diseñada para sus clientes corporativos que cuenten con un centro de llamadas y que presenten un alto volumen de venta a nivel nacional, que amerite automatizar y centralizar los procesos relacionados con las cuentas por cobrar. En este sentido se realizó un análisis de los clientes del Venezolano de Crédito, Banco Universal los cuales disponen de un personal interno debidamente entrenado para procesar las cobranzas a través de su centro de llamadas, permitiendo a sus asociados comerciales realizar pagos por medio de una autorización de débito en cuenta del Venezolano de Crédito, de otros Bancos y tarjetas de crédito, así como envío de la información en línea del documento de retención, para ello inicialmente los clientes del Venezolano de Crédito, Banco Universal envían de manera desatendida archivos con los asociados comerciales y las facturas que desean cobrar. Adicionalmente esta herramienta permite integrar los datos con el sistema administrativo de la empresa a fin de disponer de toda la información detallada sobre los pagos cobrados y rechazados, garantizando así una gestión más eficiente en la conciliación de sus cuentas por cobrar. Venezolano de Crédito, Banco Universal en alianza con sus clientes desarrolló la mejor solución para gestionar las cobranzas de forma rápida y segura impulsando ideas novedosas que ayudan a alcanzar un crecimiento rentable para el negocio de sus clientes aportando el mayor valor para los asociados comerciales.

Palabras Clave: Gestión, Estrategia, Dirección, Gerencia, Proyecto, PMBOK, Cobranza, Venezolano de Crédito, Banco Universal.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIAS.....	II
RESUMEN.....	III
ÍNDICE.....	IV
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	12
OBJETIVOS.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
JUSTIFICACIÓN.....	15
LIMITACIONES.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
BASES TEORICAS.....	17
PROYECTO.....	18
ENTORNO DEL PROYECTO.....	19
RELACIONES ENTRE PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	19
PROYECTO Y PLANIFICACION ESTRETEGICA.....	19
DIRECCION DE PROYECTO.....	20
Inicio (Definición – Arranque).....	20
Planificación.....	20
Ejecución y Control.....	21
Culminación – Cierre.....	21
AREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DEL PROYECTOS...	21
Gestión de la Integración del Proyecto.....	21
Gestión del Alcance del Proyecto.....	22
Gestión del Tiempo.....	23
Gestión del Costo de Proyecto.....	23
Gestión de la Calidad.....	24
Gestión de Adquisiciones.....	24
Gestión de los Recursos Humanos.....	25
Gestión de las Comunicaciones.....	25
Gestión de Riesgos.....	26
Gestión de los Interesados.....	26
CAPÍTULO III: MARCO SITUACIONAL.....	28
BANCOS O ENTIDADES FINANCIERAS.....	28
BANCO CENTRAL DE VENEZUELA (BCV).....	29
CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA (CCE).....	31
CARACTERISTICAS DE LA CCE.....	31
ARCHIVOS ELECTRÓNICOS.....	32
DOMICILIACIONES.....	32

CLIENTE ORDENADOR O PAGADOR.....	32
DIA HÁBIL BANCARIO.....	32
EMPRESA ORDENANTE.....	33
INSTITUCIONES BANCARIAS PARTICIPANTES.....	33
INSTRUCCIÓN DE PAGO.....	33
RECHAZO.....	33
BANCO VENEZOLANO DE CRÉDITO (VCBU).....	33
Misión.....	34
Visión.....	34
Valores.....	34
MODALIDADES DE PAGO.....	36
Cargos en cuenta del VCBU.....	36
Transferencias entre Bancos.....	36
Pago con Tarjeta de Crédito.....	36
BASES LEGALES.....	36
EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO	36
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME	37
CENTRO DE LLAMADAS.....	37
TOKEN.....	37
VPN.....	38
FTP.....	38
WEB SERVICE.....	38
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	39
PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS.....	39
DEFINICION DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	39
PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS TIEMPOS DEL PROYECTO...	40
ESTIMACION Y CONTROL DE COSTOS.....	40
RECURSOS HUMANOS.....	40
PLAN DE COMUNICACIONES.....	41
GESTION DE RIESGOS.....	41
PLAN DE CALIDAD.....	41
PLAN DE CIERRE DEL PROYECTO	41
CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL TRABAJO.....	43
ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO.....	43
DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	44
DICCIONARIO EDT SISTEMA DE COBRANZAS.....	47
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN.....	50
LIMITACIONES O RESTRICCIONES DEL PROYECTO (TIEMPO, COSTO Y ALCANCE).....	50
PREMISAS DEL PROYECTO.....	51
GESTION DE LA CALIDAD.....	53
RECURSOS HUMANOS.....	64
Organigrama Del Proyecto.....	64

Descripción de Cargos.....	65
Presupuesto.....	71
Histogramas de Uso de Recursos Humanos.....	75
RIESGOS INICIALES.....	80
Tipos de Riesgos.....	80
Impacto del Riesgo.....	80
Probabilidad del Riesgo.....	80
Matriz de Riesgo.....	81
PLAN DE COMUNICACIÓN.....	86
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

INDICE DE CUADROS E ILUSTRACION

ILUSTRACIÓN N° 1 – ORGANIGRAMA DEL VENEZOLANO DE CRÉDITO.....	36
ILUSTRACIÓN N° 2 - ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO EDT.....	48
ILUSTRACIÓN N° 3 – PROCESO MACRO.....	62
ILUSTRACIÓN N° 4 – PROCESO ADMINISTRACION DE USUARIOS....	63
ILUSTRACIÓN N° 5 – PROCESO DE AFILIACION.....	64
ILUSTRACIÓN N° 6 – PROCESO DE PAGOS	65
ILUSTRACIÓN N° 7 – PROCESO CONSULTA.....	66
ILUSTRACIÓN N° 8 – PROCESO VENECCREDIT OFFICE BANKING/COBRANZAS.....	67
ILUSTRACIÓN N° 9 - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	68
ILUSTRACIÓN N°10 – PRESUPUESTO PERFIL DE PROGRESO FINANCIERO.....	78
ILUSTRACIÓN N°11 – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	79
ILUSTRACIÓN N°12 – HISTOGRAMA N° 1 – USO DE RECURSO: GERENTE DE CUENTA, LÍDER DE NEGOCIOS, GERENTE DE PROYECTO, EXPRESADO EN HORAS DE TRABAJO DURANTE LOS TRIMESTRES DEL PROYECTO.....	85
ILUSTRACIÓN N°13 – HISTOGRAMA N° 2 – USO DE RECURSO: COORDINADOR DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y COORDINADOR DE DESARROLLADORES, COORDINADOR DE BASE DE DATOS, COORDINADOR DE PRUEBAS Y CALIDAD Y COORDINADOR DE COSTO Y PRESUPUESTO EXPRESADO EN HORAS DE TRABAJO DURANTE LOS TRIMESTRES DEL PROYECTO.....	86
ILUSTRACIÓN N°14 – HISTOGRAMA N° 3 – USO DE RECURSO: ANALISTAS DE DESARROLLO I, II Y III, EXPRESADO EN HORAS DE TRABAJO DURANTE LOS SEMESTRES DEL PROYECTO.....	87
CUADRO N° 1 – ACTA CONSTITUTIVA.....	44
CUADRO N° 2 – DICCIONARIO EDT SISTEMA DE COBRANZAS.....	49
CUADRO N° 3 – GESTION DE CALIDAD.....	56
CUADRO N° 4 – DESCRIPCIÓN CARGO GERENTE DE PROYECTO.....	69
CUADRO N° 5 – DESCRIPCIÓN CARGO LIDER DE IMPLEMENTACIONES DE NEGOCIO.....	70
CUADRO N° 6 – DESCRIPCIÓN CARGO GERENTE DE CUENTAS.....	70
CUADRO N° 7 – DESCRIPCION CARGO COORDINADOR DE PRUEBAS Y CALIDAD.....	71
CUADRO N° 8 – DESCRIPCIÓN CARGO COORDINADOR DE GESTION DOCUMENTAL.....	72
CUADRO N° 9 – DESCRIPCIÓN CARGO COORDINADOR BASE DE DATOS.....	73

CUADRO N° 10 – DESCRIPCIÓN CARGO COORDINADOR DE DESARROLLADORES.....	74
CUADRO N° 11 – DESCRIPCIÓN CARGO COORDINADOR DE COSTOS Y PRESUPUESTO.....	75
CUADRO N° 12 – DESCRIPCIÓN CARGO ANALISTA DESARROLLADOR I, II, III	76
CUADRO N° 13 – PROGRESO FINANCIERO, TOTAL Y TOTAL ACUMULADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO Y LA DURACIÓN EN DÍAS.....	80
CUADRO N° 14 – RECURSOS POR ACTIVIDADES Y HORAS DE TRABAJO.....	83
CUADRO N° 15 – TIPOS DE RIESGOS.....	89
CUADRO N° 16 – IMPACTO DEL RIESGO.....	89
CUADRO N° 17 – PROBABILIDAD DEL RIESGO.....	90
CUADRO N° 18 – MATRIZ DE RIESGO.....	90
CUADRO N° 19 – PLAN DE COMUNICACIÓN.....	97

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

VCBU	Venezolano de Crédito, Banco Universal
TEG	Trabajo Especial de Grado
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
BCV	Banco Central de Venezuela
CCE	Cámara de Compensación Electrónica
TI	Tecnología de Información
FTP	File Transfer Protocol
VPN	Virtual Private Network
TDC	Tarjeta de Crédito

INTRODUCCIÓN

Los avances en las Tecnologías de Información (TI) más el desarrollo de las telecomunicaciones traen consigo grandes ventajas y oportunidades para las empresas, debido a que la optimización de sus procesos además del manejo efectivo de la información son puntos fundamentales que pueden marcar el éxito de cualquier organización que busca su propio crecimiento y desarrollo.

En tal sentido, hoy en día los sistemas de información y las telecomunicaciones juegan un papel importante para las empresas sin importar si son pequeñas o grandes, puesto que su función principal es recopilar, integrar, validar, analizar y extender información interna y externa de manera eficaz y eficiente, contribuyendo al ahorro significativo de tiempo, esfuerzo y dinero.

En vista de ello se puede decir que día a día surgen nuevos desafíos, lo cual desencadena un ambiente competitivo que suele tener efectos muy positivos en el sentido de que permite mejorar la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos por la Banca, partiendo de esta premisa está la importancia de promover la competencia en los mercados de los medios de cobranzas electrónicas.

En la actualidad, las instituciones financieras, como modelos organizacionales, se ven inmersas dentro del acelerado avance de las tecnologías de información y telecomunicación, permitiéndole obtener nuevas oportunidades de relaciones con los clientes y mejoras en el procesamiento de sus datos. El Banco Venezolano de Crédito Banco Universal (VCBU) posee entre sus principales clientes empresas de consumo masivo, las cuales son consideradas empresas con múltiples problemas en las recaudaciones de las ventas realizadas; por lo que, requieren de herramientas tecnológicas que le aporten la máxima efectividad en la gestión de sus procesos.

Por tal motivo, a través de este Trabajo Especial de Grado (TEG), se pretende proporcionar una herramienta tecnológica que permita gestionar de manera fácil, rápida y eficiente las cobranzas de los asociados comerciales de clientes del Banco Venezolano de Crédito, específicamente de aquellas empresas con grandes volúmenes de ventas a nivel nacional o con procesos recurrentes de facturación que necesitan un control personalizado de sus cobranzas teniendo una reducción

de los costos de transacción con todos los beneficios en tiempo y traslado que esto conlleva, el aumento en la seguridad al disminuir la necesidad de almacenar y transportar dinero, el facilitar la distribución, cobranzas y seguimientos de las mismas.

Es claro que, el desarrollo de medios de cobranzas electrónicas, a través de un portal en internet, necesariamente debe ir de la mano de un adecuado proceso de inclusión financiera y modalidades de pagos que resguarden la confianza, la estabilidad de los usuarios; así como también el acceso a dichos medios en todos los sectores de la población excluidos del sistema bancario. Estos son factores de diferenciación que permitirán aumentar el valor de la institución, y es en este contexto cuando las tecnologías de información y las telecomunicaciones se convierten en herramientas necesarias con el objetivo de que las entidades bancarias puedan brindar una sólida gestión no sólo de sus procesos, transacciones e información interna, sino también con un profundo conocimiento de los clientes actuales en la institución y además aquellos potenciales del mercado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enunciado del problema

El sector Bancario actual está inmerso en un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades a constantes desafíos, no sólo en el aspecto comercial, sino también en relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener y aumentar el valor a sus clientes.

El Banco Venezolano de Crédito, no escapa de esta situación, y se encuentra en la búsqueda de constantes mejoras de sus procesos, con la finalidad de optimizarlos y así brindar a sus clientes el mejor servicio posible.

En especial a aquellos clientes que se definen como empresas de consumo masivo, las cuales se caracterizan por ser corporaciones industriales cuyas actividades productivas están centradas en mantener o mejorar el ritmo de crecimiento, optimizar la producción y la distribución, al mismo tiempo que deben mantener sus gastos controlados, estas empresas disponen de la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importantes en el sector privado venezolano.

Sin embargo el proceso de gestión de cobranzas para la mayoría de estas empresas, no es llevado de la forma más adecuada o eficiente posible afectando su proceso de venta, debido a que este proceso es llevado a cabo por los mismos vendedores, lo cual implica un gasto elevado. De esta forma casi la totalidad de los pagos se realizan en cheques o efectivo, lo que hace prácticamente imposible llevar un control firme de esta información, al no disponer de un sistema automatizado que le permita llevar este proceso.

Ante esta situación se propone la creación de la aplicación Web que permita proveer a clientes corporativos del Banco Venezolano de Crédito, una solución tecnológica para atender de manera integral, los requerimientos de gestión de la cobranza, utilizando diversas vías para gestionar la recaudación de fondos de sus facturas, a través de herramientas que faciliten las transacciones

electrónicas manejadas por su centros de llamadas, la aplicación Web les permite consultar y pagar facturas de sus clientes, de manera fácil, sencilla y confiable, disminuyendo los gastos por traslados que incurren en el proceso actual.

OBJETIVOS

Objetivo General

Crear una solución tecnológica orientada a atender de manera integral el proceso de cobranzas de los clientes corporativos del Banco Venezolano de Crédito Banco Universal a través de las mejores prácticas recogidas por el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 5ta edición.

Objetivos Específicos

- Identificar el mecanismo empleado actualmente por las empresas clientes del banco para gestionar las cobranzas a sus asociados comerciales.
- Analizar la modalidad de cobranza empleada actualmente por los clientes corporativos.
- Definir las formas de pagos a emplear bajo esta modalidad.
- Diseñar una propuesta para que clientes corporativos gestionen cobranzas a través de su centro de llamadas.
- Gestionar el alcance, tiempo, costos, recursos, calidad, plan de comunicación, riesgos e Interesados (“Stakeholders”) del proyecto bajo la guía PMBOK 5ta edición.

JUSTIFICACIÓN

Siendo las pequeñas y medianas empresas una parte imprescindible para el desarrollo económico del país, es importante proporcionarles herramientas que permitan mejorar sus actividades, utilizando para ello métodos productivos basados en la tecnología, que les permita profundizar y fortalecer la competitividad y la productividad, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, marcando la pauta en el mercado venezolano.

Por tal razón, el desarrollo de este TEG se justifica dada la necesidad e interés que posee el Banco Venezolano de Crédito de ampliar y proporcionar mejoras a sus clientes corporativos ayudándolos a alcanzar un crecimiento rentable que aporte valor en sus aspectos del negocio, maximizando el retorno de inversión e impulsando el uso de ideas novedosas. De igual forma se justifica debido a que se proporciona una herramienta tecnológica que permitirá a las empresas de consumo masivo garantizar la puntualidad de sus cobranzas ahorrando tiempo y dinero, además de tener de forma fácil y expedita el detalle de los cobros realizados a través de sus centros de llamadas, aumentando la seguridad al disminuir la necesidad de almacenar y transportar dinero, el facilitar la distribución, el registro de las cobranzas y seguimientos de las mismas. En resumen, el sistema de cobranzas propuesto beneficia a los clientes corporativos del Banco, al ofrecerles una solución que optimiza sus procesos; y al mismo tiempo favorece al Banco Venezolano de Crédito, al incrementar la calidad de sus servicios, lo cual le permite fortalecer la lealtad de sus clientes corporativos actuales y la captación de nuevos clientes.

LIMITACIONES

- La aplicación está dirigida exclusivamente a clientes que cuenten con un centro de llamadas.
- El éxito del proyecto depende en gran medida del buen funcionamiento de los proveedores de mensajería de texto y de las operadoras telefónicas.
- Las entidades financieras pagadoras no están lo suficientemente maduras a nivel operativo para realizar procesos de mensajes informativos de domiciliación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como propósito precisamente dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y propósitos que permitan abordar el problema.

Según Balestrini (2001), en su libro *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*, el marco teórico “Es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio.” (p. 91).

Por tanto en este capítulo se sustentó desde una perspectiva teórica el problema planteado en este trabajo.

Bases Teóricas

En esta parte se definen los conceptos básicos que fueron manejados en el desarrollo de la investigación.

Arias (1999), en su libro *El Proyecto de Investigación*, define las bases teóricas como: “Un conjunto de conceptos y preposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39).

A continuación se desglosan cada uno de los puntos que conforman la teoría que sustenta a esta investigación:

Proyecto

El Project Management Institute (PMI, 2013), establece que, “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Por su parte Magua y López (2012), lo definen como “Conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas con el fin de alcanzar un fin común con recursos finitos”.

Según Chamoun (2002) un proyecto es “temporal y único”. Es temporal porque es finito, cada proyecto tiene un tiempo determinado, un comienzo y un fin, una duración cuantificable, es decir todo proyecto llega a su fin. Según (PMI, 2013) “La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto.”.

Según Chamoun (2002), un proyecto es único porque “posee características y funciones específicas que serán gradualmente desarrolladas y le confiere la cualidad de único, pues aunque hagamos cosas idénticas en serie, es seguro que las circunstancias varíen”.

“Debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Un proyecto puede generar: un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo” (Project Management Institute, 2013).

Entorno del Proyecto

Según Magua y López (2012), “el conjunto de condiciones en las que se va a realizar el proyecto se conoce como entorno. El entorno del proyecto puede cambiar fácilmente, en especial el contexto socio-económico. La influencia del entorno sobre el proyecto será más intensa cuanto más duras sean las condiciones económicas y sociales”.

Sin embargo los factores externos (entorno) en el desarrollo del proyecto puede presentar oportunidades para el establecimiento de la estrategia empresarial en la cual debe procurar resultados concretos que contribuyan a la obtención de beneficios económicos y sociales, con la alternativa de la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento.

Relaciones entre Portafolios, Programas y Proyectos

En un nivel alto de las empresas los proyectos se dan cuando hay actividades nuevas inclusive mejoras nuevas, los cuales se caracterizan por tener un principio y un fin, objetivos específicos, entregables y son únicos; en cambio los programas agrupan proyectos relacionados que pueden estar o no interrelacionados y que pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela; y los portafolios son una colección de programas o proyectos que pueden estar o no interrelacionados

En fin “aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma”. (PMI, 2013).

Proyectos y Planificación Estratégica

La ejecución de los proyectos dentro de una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma en que se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica.

Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos según (PMI, 2013) “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.”

La dirección se logra mediante la aplicación e integración de los procesos que caen en los siguientes cinco grupos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Inicio (Definición- Arranque): En esta primera fase se detectan una o más necesidades en un ambiente (puede ser real o potencial), con base a eso las posibles soluciones a llevar a cabo. Es entonces cuando se define el proyecto. Para esto se debe formar un equipo de trabajo con el cual se contará para el establecimiento de objetivos, al igual que un bosquejo de las actividades a llevar a cabo, el tiempo y los recursos estimados para cada una de éstas.

Planificación: En esta etapa se sientan las bases de los objetivos, se concreta un plan de acción a llevar a cabo (alcance), con actividades concretas que cierren con “entregas intermedias” que puedan medir el avance del proyecto, es importante considerar que con base a este plan de acción debe ser cónsono con la fecha de entrega del proyecto. De igual forma, es importante contemplar en esta etapa el estimado de los costos implicados. Se debe crear un presupuesto que considere no sólo los recursos de los cuales se requieren, sino también de los cuales se disponen, considerando de igual forma, actividades, tiempo y calidad.

Ejecución y Control: En esta fase se llevan a cabalidad cada una de las actividades establecidas. Es responsabilidad de gerente del proyecto de supervisar que todo esté bajo control, que los entregables sigan siendo coherentes con los objetivos fijados y que el proyecto siga lo más sujeto

posible a la línea base. De lo contrario, “se debe tomar nota de las variaciones respecto al plan original y publicar las modificaciones al plan” (Heerkens, 2004, p. 12) Por esta razón, el control del curso del proyecto, puede requerir de una gran inversión del tiempo.

Culminación- Cierre: Ya en esta etapa el ciclo regular del proyecto ha culminado, es en esta parte donde se hace énfasis especial en la verificación de que el proyecto haya satisfecho la necesidad inicial. Se suele consolidar a través de la realización de un acta que avale el cumplimiento de los objetivos del proyecto, para su cierre satisfactorio.

Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son diez, las cuales se mencionan a continuación:

Gestión de la integración del Proyecto

Se podría definir como aquella gestión que incluye los procesos utilizados día a día para asegurar que los elementos del proyecto están siendo correctamente coordinados para obtener el mayor rendimiento posible.

Para ello el gerente de proyectos debe ser capaz de poder 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.

La gestión de la integración del proyecto comprende seis procesos:

1. Desarrollar el Acta Constitutiva del Proyecto (Project Charter).
2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
3. Dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto.
4. Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto.
5. Realizar el Control Integrado de Cambios.

6. Cerrar el Proyecto.

Utilizando esta herramienta el gerente de proyectos (Project manager) se asegura poder ordenar todas las partes de un proyecto sin importar su complejidad. Además a través de esta herramienta los proyectos son completados dentro del tiempo, el costo y la calidad acordada. Esta área de conocimiento ayuda a alcanzar los requerimientos y a manejar las expectativas de los interesados del proyecto (stakeholders).

Gestión del alcance del proyecto

Es aquel que incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto contenga todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo necesario para completar el proyecto satisfactoriamente. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca principalmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Los procesos que componen la gestión del alcance del proyecto son seis:

1. Planificar la gestión del alcance.
2. Recopilar requisitos.
3. Definir el alcance.
4. Crear la EDT/WBS.
5. Validar el alcance.
6. Controlar el alcance.

Gestión del tiempo

Son todas las actividades o procesos necesarios para cumplir con el objetivo de fecha de entrega del proyecto.

Incluye las siguientes actividades:

1. Planificar la gestión del cronograma.
2. Definir las actividades.
3. Secuenciar las actividades.
4. Estimar los recursos de las actividades.
5. Estimar la duración de las actividades.
6. Desarrollar el cronograma.
7. Controlar el cronograma.

Gestión del costo de proyecto

Son aquellos procesos relacionados con las actividades de planificación, estimación, presupuesto, finanzas, gestión y control de los costos para completar el proyecto dentro del presupuesto asignado siempre manteniendo los estándares de calidad necesarios.

Los procesos componen la gestión del costo del proyecto son cuatro:

1. Planificar la Gestión de los costos.
2. Estimación de costos.
3. Determinar el presupuesto.
4. Controlar los costos.

Gestión de la calidad

Es el proceso que se encarga de asegurar que todas las actividades necesarias para diseñar, planificar e implementar un proyecto sean efectivas y eficientes con respecto al propósito del objetivo y su misión. La gerencia de la calidad es un proceso continuo que empieza y termina con el proyecto. Se refiere a prevenir y evitar antes que medir y arreglar resultados de poca calidad. Es parte de cada proceso de gerencia de proyectos desde el momento que el proyecto inicial hasta los pasos finales en la fase de cierre del proyecto asegurándose se cumplan los estándares acordados en los entregables del mismo.

Según el PMBOK (2013), los procesos abarcan la gestión de la calidad son los siguientes:

1. Planificar la gestión de la calidad.
2. Realizar el aseguramiento de la calidad.
3. Controlar la calidad.

Gestión de Adquisiciones

Se describe como los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios o productos necesarios obtener fuera del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto, también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.

Según el PMBOK los procesos abarcan la gestión de adquisiciones son los siguientes:

1. Planificar la gestión de las adquisiciones.
2. Efectuar las adquisiciones.
3. Controlar las adquisiciones.

4. Cerrar las adquisiciones.

Gestión de Recursos Humanos

Es el conjunto de procesos que organizan, gestionan y dirigen al equipo de proyecto. Además de identificar y documentar los roles y responsabilidades de cada recurso dentro del proyecto para obtener el mayor beneficio posible para el proyecto.

Según el PMBOK (2013) los procesos abarcan la gestión de recursos humanos son los siguientes:

1. Planificar la gestión de los recursos humanos.
2. Adquirir el equipo de proyecto.
3. Desarrollar el equipo de proyecto.
4. Dirigir al equipo de proyecto.

Gestión de las Comunicaciones

Es un componente del Plan de Dirección del Proyecto (Project Management Plan) y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto. Según el PMBOK los procesos abarcan la gestión de las comunicaciones son los siguientes:

1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
2. Gestionar las Comunicaciones.
3. Controlar las Comunicaciones.

Gestión de Riesgos

Se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se puedan generar a partir de alguna actividad, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deban emprenderse para una gestión eficaz del proyecto.

Según el PMBOK 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.

Los procesos abarcan la gestión de riesgos son los siguientes:

1. Planificar la Gestión de los riesgos.
2. Identificar los Riesgos.
3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
5. Planificar la Respuesta a los Riesgos.
6. Controlar los Riesgos.

Gestión de los Interesados

La Gestión de los Interesados tiene como objetivo evaluar las relaciones entre una organización y sus grupos de interés o interesados del proyecto. Estas relaciones generan un impacto sobre los individuos participantes y sus organizaciones que puede ser positivo o influir de forma negativa en el éxito de cualquier proyecto.

Para ello se recopila y analiza toda la información cualitativa y cuantitativa disponible con el fin de determinar intereses, expectativas y la influencia de los interesados.

Según el PMBOK (2013) los procesos que abarcan la gestión de las comunicaciones son los siguientes:

1. Identificar los Interesados.
2. Planificar la Gestión de los Interesados.
3. Gestionar la Planificación de los Interesados.
4. Controlar la Planificación de los Interesados.

CAPÍTULO III

MARCO SITUACIONAL

En esta parte se presentarán una serie de aspectos relacionados a las organizaciones involucradas en el trabajo realizado. Según Ortiz (2004), el Marco Situacional “es un apartado del reporte de investigación en el que se describen las condiciones de todo tipo que rodean al problema (histórica, social o económica), esto es, se describen las condiciones en las que se está dando el problema objeto de la investigación”.

Entre los principales puntos que se muestran están los siguientes, la institución financieras Venezolano de Crédito Banco Universal (VCBU) organización que desarrolla el proyecto y empresa de consumo masivo la cual representa el usuario final del Sistema de Cobranza. También se hacen referencia a las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como mercado a ser abarcado en paralelo a la implementación en empresa de consumo masivo.

Bancos o Entidades Financieras

Según Requena (2010), un banco es una institución financiera que se encarga de captar y administrar el dinero y otorgar diferentes líneas de créditos a sus clientes. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

La banca se puede clasificar en pública el capital es aportado por el estado y privada donde el capital es aportado por accionistas particulares, en búsqueda de cubrir todas las necesidades financieras de la economía de un país. A su vez, se puede clasificar en comercial, industrial o de negocios y mixta. La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades.

Algunas de las funciones de los bancos son:

- Recibir depósitos en dinero del público en general.
- Otorgar créditos a corto y largo plazo.
- Manejar cuentas de cheques, de ahorro, de tarjetas de crédito (y lo relacionado con ellas).
- Recibir depósitos de los siguientes documentos: certificados financieros, certificados de depósito bancario, entre otros.
- Realizar transacciones interbancarias.

Banco Central de Venezuela (BCV)

Un Banco Central es una institución en la cual la sociedad delega la capacidad de emitir dinero y de regular el nivel de crédito de la economía en este caso el BCV, como autoridad responsable de las operaciones interbancarias, viene siendo un intermediario dentro del proyecto como entidad gestora y controladora de todas las transacciones que involucran las entidades bancarias. Crea las condiciones internas para hacer viable las modificaciones institucionales que se derivan de su papel, a fines de garantizar la consistencia y calidad de la política, el ejercicio de sus funciones en coordinación con la política económica nacional; provee la mayor capacidad para promover y facilitar consensos en torno a objetivos nacionales y para generar resultados congruentes con los mismos, poniendo especial atención a los mecanismos de cooperación y a la necesidad de que los mismos mantengan el principio de equilibrio propio de un régimen democrático económico.

Al Estado le corresponde velar por la estabilidad monetaria y de precios, por lo que, el BCV debe contribuir con el Ejecutivo Nacional en la armonización de la política monetaria con la fiscal, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos con la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias que se requieren para la transición y cambio estructural de la economía venezolana, y con los mecanismos necesarios que permitan minimizar sus niveles de vulnerabilidad ante las fluctuaciones externas y la volatilidad de las variables claves del sistema. (BCV, 2011).

Con el fin de obtener un funcionamiento coordinado, el Banco Central define y alinea las funciones y responsabilidades de cada nivel organizativo y realiza reformas estructurales al sistema de gestión.

La actividad interna del Instituto, las responsabilidades de sus autoridades y el control de la gestión administrativa, se fundamenta en un conjunto de normas, políticas y reglamentos que privilegian los criterios de integración y formalización, que se desarrollan a través de un proceso consultivo con las unidades del Instituto. Para optimizar la gestión se dispone de un Sistema de control interno de la gestión en atención a los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, economía y responsabilidad pública, facilitando la actuación responsable, la rendición de cuenta y el control social.

Con todo lo anteriormente mencionado se podría indicar las funciones principales del BCV son las siguientes:

- Formular y ejecutar la política monetaria.
- Participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria.
- Regular el crédito y las tasas de interés del sistema financiero.
- Regular la moneda y promover la adecuada liquidez del sistema financiero.
- Centralizar y administrar las reservas monetarias internacionales de la República.
- Estimar el Nivel Adecuado de las Reservas Internacionales de la República.
- Participar en el mercado de divisas y ejercer la vigilancia y regulación del mismo, en los términos en que convenga con el Ejecutivo Nacional.
- Velar por el correcto funcionamiento del sistema de pagos del país y establecer sus normas de operación.
- Ejercer, con carácter exclusivo, la facultad de emitir especies monetarias.
- Asesorar a los poderes públicos nacionales en materia de su competencia.
- Ejercer los derechos y asumir las obligaciones de la República en el Fondo Monetario Internacional, según lo previsto en los acuerdos correspondientes y en la ley.
- Participar, regular y efectuar operaciones en el mercado del oro.

- Compilar y publicar las principales estadísticas económicas, monetarias, financieras, cambiarias, de precios y balanza de pagos.
- Efectuar las demás operaciones y servicios propios de la banca central, de acuerdo con la ley.

Cámara de Compensación Electrónica

La Cámara de Compensación Electrónica según VCBU (2011), es un sistema con cobertura nacional, a través del cual las Instituciones Bancarias participantes compensarán transacciones de medios de pagos efectuadas con cheques, transferencias en línea y otros medios de pago.

La operación, administración y gestión del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, estará exclusivamente a cargo del Banco Central de Venezuela, el cual dictará las normas que garanticen su funcionamiento, continuidad, control y seguimiento.

El BCV establecerá, mediante Circular dictada al efecto, el horario para la transmisión de Archivos Electrónicos en cada una de las sesiones del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, según corresponda a cada uno de los medios de pago objeto de compensación en la misma.

Características de la Cámara Compensación

- Cámara única a nivel nacional.
- Compensación centralizada en VCBU para los medios de pago Cheques, Créditos Directos y Domiciliaciones.
- Supervisión y vigilancia a cargo del Banco Central de Venezuela.
- Disponibilidad de fondos en la cuenta del cliente a más tardar al siguiente día hábil.
- Permanencia del físico del cheque en la institución bancaria que recibió el depósito.
- Operación durante 24 horas – 5 días a la semana en días hábiles bancarios.

Archivos Electrónicos

Según el VCBU (2011), son “Conjunto de registros correspondientes a la data de transacciones o imágenes que las Instituciones Bancarias Participantes envían o reciben a través del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, así como la validación que dicho Sistema remite a aquéllas. La referida información podrá derivarse de instrumentos presentados o recibidos al cobro o en devolución, y regularizados a través del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica”.

Domiciliaciones

Según lo establecido por el VCBU (2011), son “Débitos directos ejecutados, con cierta regularidad, mediante una orden de cobro por la prestación de servicios o adquisición de bienes, emitida por la empresa prestadora de servicios o proveedora de bienes, en virtud de la autorización emanada de un cliente ordenante, para que sea debitado automáticamente el monto del servicio prestado o bien adquirido de la cuenta que éste expresamente señale, en los términos acordados previamente por dicho cliente con la empresa o con una Institución Bancaria Participante”.

Cliente Ordenador o Pagador

Persona natural o jurídica, pública o privada, que imparte una instrucción de débito o crédito a su propia cuenta de cliente.

Día Hábil Bancario

Cualquier día hábil de atención bancaria al público, excluidos los días sábados, domingos, feriados nacionales y aquellos identificados por el Consejo Bancario Nacional como bancarios no hábiles.

Empresa Ordenante

Persona jurídica proveedora de bienes o prestadora de servicios a favor de quien se efectúan débitos directos, por instrucción de un cliente ordenante.

Instituciones Bancarias Participantes

Bancos y otras Instituciones Financieras regidos por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y otras leyes especiales, debidamente autorizados e inscritos en el Sistema de Cámara de Compensación Electrónica. Igualmente, se incluye dentro de este concepto al Banco Central de Venezuela, en su carácter de deudor o acreedor de las referidas Instituciones Financieras, por operaciones que cursen en dicho Sistema. La participación de las Instituciones Financieras podrá ser directa o indirecta.

Instrucción de Pago

Orden girada por un Cliente Ordenante o Pagador a una Institución Financiera Participante, de ejecutar débitos a su cuenta en dicha Institución Financiera y trasladarlos a otra cuenta propia o de un tercero, en esa misma Institución o en otra distinta.

Rechazo

Operación no procesada por el Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, en virtud de la verificación de alguna causal de rechazo de las establecidas en el referido Sistema.

Banco Venezolano de Crédito (VCBU)

El VCBU es la institución financiera privada existente más antigua de Venezuela, fundada el 4 de junio de 1925, con sede en Caracas por Henrique Pérez Dupuy y fue autorizada junto con otros cinco bancos para emitir billetes en nombre de Venezuela a falta de un banco central efectuando emisiones por 15.430.000 de bolívares hasta el año 1939 cuando apareció la Ley del Banco Central de Venezuela.

Durante el gobierno del general Eleazar López Contreras financió gran parte de la modernización de Caracas.

Hoy en día el Banco cuenta con una red de 94 oficinas comerciales de las cuales, 54 son tradicionales, 17 son taquillas corporativas instaladas en las sedes de las más importantes empresas del país y 23 se ubican en las sedes de importantes establecimientos comerciales; así como una oficina en Islas Cayman. Esta red aporta un conocimiento de primera mano sobre el mercado, las tendencias que impulsan la economía, las necesidades de las empresas y las de su personal.

Misión: Ser la institución fundamental en el sector financiero y acontecer venezolano, jugando un papel preponderante en el desarrollo del país mediante acciones y decisiones que estén dirigidas a ser solvente y rentable para los accionistas, contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus trabajadores, y trabajando para ser el Banco mejor focalizado, con mejores productos y calidad de servicios en el mercado local.

Visión: Ser para los clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado local.

Valores: El Venezolano de Crédito ha definido unos principios corporativos bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión trazadas. Estos valores forman parte de la filosofía y cultura de trabajo, y a su vez, establecen una serie de comportamientos esperados de todos los integrantes de la Institución:

- Integridad, profesionalismo y confidencialidad en la conducción de los negocios.
- Cultura orientada hacia la atención al Cliente.
- Calidad en la prestación de servicios.
- Filosofía de trabajo en equipo.
- Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad.
- Solidez y fortaleza financiera.
- Cultura de respuesta rápida.

La Vicepresidencia Sénior de Operaciones y Vicepresidencia Sénior Banca Corporativa, específicamente la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, son las áreas involucradas en el proyecto a desarrollar.

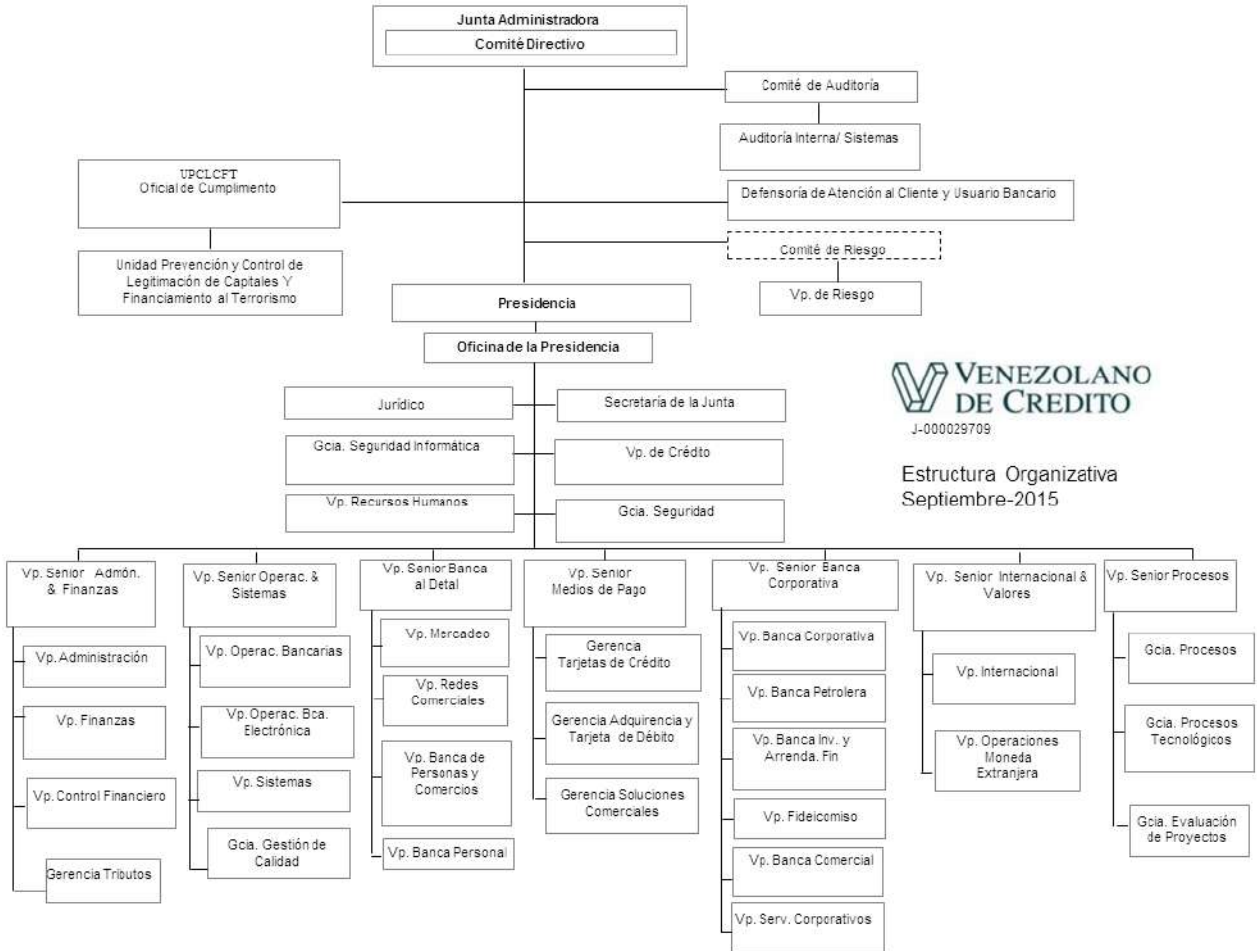


Ilustración N°1 – Organigrama del Venezolano de Crédito

Fuente: Banco Venezolano de Crédito.

Modalidades de Pagos

Las modalidades de pagos a utilizar dentro del proyecto serán tres:

- **Cargos en cuenta del VCBU:** Traslado de dinero entre cuentas de la misma entidad financiera.

- **Transferencias entre bancos:** Traslado de dinero entre cuentas de distintas entidades financiera.
- **Pago con Tarjeta de Crédito:** Pago con tarjeta de crédito de cualquier Banco.

Bases Legales

Algunos aspectos legales con respecto al proyecto que hay que tomar en consideración, son todos aquellos que tienen relación con el uso de la Cámara de Compensación Electrónica y el uso de los Servicios de la Banca Electrónica, para ello se consideró:

- La Reforma Parcial del Reglamento del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, Resolución N° 11-11-05 lo referente a la domiciliaciones de cuentas y las operaciones de cobranzas.
- La resolución número 641.10 de fecha 23 de Diciembre de 2010 establecida por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, en referencia a las normas que regulan el uso de los servicios de la Banca Electrónica.

Empresas de Consumo Masivo

La palabra masivo, proviene del francés massif. Es todo lo que posee mucha masa (del latín “massa” que quiere decir amontonamiento), y densidad; o aparece en abundancia o cantidad. En si masivo es algo que se difunde masivamente es lo que llega a gran cantidad de personas.

Se llama Empresas de Consumo Masivo, a aquellas empresas que generan productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales. La producción de estos elementos motiva una alta competencia de las empresas por la captación de la clientela, ofreciendo cada una alternativas que las hace diferenciales, en calidad, precio o agregados.

Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

Cleri (2014), expresa que las pyme's "son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio. Las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño".

El sistema de Cobranzas está pensado para todas aquellas empresas de consumo masivo, comprendiendo que son empresas que se caracterizan por una producción en serie, y luego se extiende al resto del país para la venta y distribución del producto final, sirviendo a una gran cantidad de personas en el menor tiempo y costos.

También están incluidas las pequeñas PyMES que son clientes de grandes empresas o grandes mayoristas, los cuales son clientes del Banco Venezolano de Crédito.

Centro de Llamadas

Es una herramienta de comunicación gestionado por "personas humanas"-en conjunto a los recursos físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada "cliente único" con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad.

Token

También llamado componente léxico, es una cadena de caracteres que tiene un significado coherente en cierto lenguaje de programación.

Virtual Private Network (VPN)

Es una tecnología de red que permite una extensión segura de la red local (LAN) sobre una red pública o no controlada como Internet. Permite que la computadora en la red envíe y reciba datos sobre redes compartidas o públicas como si fuera una red privada con toda la funcionalidad, seguridad y políticas de gestión de una red privada. Esto se realiza estableciendo una conexión

virtual punto a punto mediante el uso de conexiones dedicadas, cifrado o la combinación de ambos métodos.

File Transfer Protocol (FTP)

Protocolo de Transferencia de Archivos, es un protocolo de red para la transferencia de archivos entre sistemas conectados a una red TCP, basado en la arquitectura cliente-servidor. Desde un equipo cliente se puede conectar a un servidor para descargar archivos desde él o para enviarle archivos.

Web Service

Es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones desarrolladas en lenguajes de programación diferentes, y ejecutadas sobre cualquier plataforma.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2002), en su libro denominado el Proceso de la Investigación Científica, “La metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis.” (p.114).

El Marco Metodológico de la presente investigación se enfocó en el uso de aquellas herramientas consideradas útiles para el cumplimiento de los objetivos propuestos, en este sentido teniendo en consideración la naturaleza de la investigación, esta se elaboró utilizando como referencia los Fundamentos para la Dirección de Proyecto, Guía del PMBOK.

Procesos de Dirección de Proyectos

De acuerdo a las recomendaciones de las mejores prácticas del estándar para la dirección de proyectos establecidas por el PMI y sus procesos detallados en la Guía del PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*) Quinta Edición, se procedió a establecer en este Trabajo Especial de Grado los procesos de dirección de proyectos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre; a fin de ser aplicados en cada una de las fases del proyecto.

Definición del Alcance del Proyecto

La definición del alcance del proyecto se ejecutó como proceso necesario para asegurar que se incorporen en el mismo todas las actividades o tareas que lo conforman. Para ello se llevó a cabo una Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), esta permitió definir claramente y de forma individual los distintos componentes y entregables que forman parte del proyecto.

Planificación y Control de los Tiempos del Proyecto

El proyecto se dividió en cinco fases, para la culminación de todas las actividades involucradas, estas fases son descritas a detalle en el Diccionario correspondiente al EDT y son las siguientes: Fase de Análisis, Fase de Diseño, Fase de Desarrollo, Fase de Pruebas y Fase de Cierre.

Para la elaboración del Cronograma de actividades de manera estratégica se listaron las mismas, se estableció una secuencia lógica de ejecución de dichas actividades, se definió la duración de cada una y los recursos requeridos para su culminación. Estas estimaciones se realizaron a través de un Juicio de Expertos, teniendo en cuenta la información técnica del proyecto.

Estimación y Control de Costos

En la estimación de costos del proyecto, se utilizaron costos reales o estimaciones de costos de proyectos anteriores. Se realizó una estimación de costos adicional con el objetivo de establecer el valor de cada uno de los entregables, para de esta forma respaldar el costo total del proyecto y evitar posibles pérdidas.

Para el control de los costos se manejó un presupuesto objetivo, que mantiene la línea base del plan de actividades realizado. Este presupuesto deberá ajustarse a los costos reales a medida que el proyecto avance.

Recursos Humanos

Para la ejecución de cada una de las actividades que contempla este proyecto, se conformó un equipo de trabajo compuesto por personal del Banco Venezolano de Crédito (VCBU), a los cuales se les asignaron roles responsabilidades y competencias, para cada una de las tareas a ejecutar dentro del proyecto.

Plan de Comunicaciones

El proceso de la planificación de las comunicaciones dentro del proyecto se organizó en función a las necesidades de información y comunicación de los interesados para asegurar la entrega oportuna de la información al personal indicado. Para ello se realizó una matriz de comunicaciones donde se indica el involucrado, la prioridad, la frecuencia, el tipo de comunicación, el responsable y la forma de entrega de la información.

Gestión de Riesgos

En relación a los riesgos inherentes al proyecto, los mismos fueron identificados y evaluados de forma cualitativa con la finalidad de diseñar las medidas de control a ser aplicadas. Para el análisis de los riesgos se empleó una matriz de probabilidad adaptada a las condiciones del proyecto, en ésta se contemplan las siguientes variables, tipos de riesgo, impacto y probabilidad de riesgo. Por cada uno de los riesgos identificados, el impacto potencial asociado y su probabilidad de ocurrencia se combinaron para tener el nivel de riesgo de acuerdo a lo que se presenta en la matriz.

Plan de Calidad

La estrategia para implantar, mantener, hacer seguimiento y evaluar la calidad de los entregables del proyecto, se muestran en la Gestión de la Calidad del proyecto, donde se puede observar el plan de calidad y los criterios de aceptación por cada uno de ellos, así como también los diagramas de flujo correspondientes a cada proceso a certificar .

Plan de Cierre del Proyecto

En este plan se incluyen todos los procesos utilizados para culminar formalmente las actividades del proyecto. El cierre del proyecto comprende actividades como: Cierre administrativo, y cierre de contrato lo cual incluye el pase a producción del sistema desarrollado, la certificación de pruebas en producción, la elaboración del documento de lecciones aprendidas y la elaboración de informe del cierre del contrato.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL TRABAJO

A continuación se desarrolla cada uno de los procesos que se consideraron necesarios para la administración del Proyecto Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas aplicando los pasos de la metodología PMBOK explicados en capítulos anteriores y empleados en nuestro TEG.

Inicialmente se estará presentando el Acta Constitutiva del Proyecto (*Project Charter*).

Cuadro N° 1. Acta Constitutiva

Nombre del Proyecto	Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas		
Fecha de Inicio	2014	Fecha de Fin	2015
Presupuesto estimado	Bs. 2.051.850		
Objetivo			
Brindar una solución tecnológica orientada a atender de manera integral el proceso de cobranzas de los clientes del Banco Venezolano de Crédito a través de un Centro de Llamadas.			
Alcance / Productos o servicios entregables más importantes			
Aplicación web de acceso restringido, disponible para los clientes del Banco, que les permite gestionar en línea sus facturas pendientes por cobrar y realizar los pagos correspondientes, desde la comodidad de sus instalaciones generando la instrucción y enviando la información al Banco en línea a través de un Centro de Llamadas.			
Limitaciones, Premisas, Factores Críticos de Éxito			
<ul style="list-style-type: none">• Esta modalidad está dirigida exclusivamente para clientes que cuenten con un Centro de Llamadas.• Usuarios sin una línea telefónica móvil no podrán realizar pagos a través de la herramienta.• El servicio depende en gran medida del buen funcionamiento de los proveedores de mensajería de texto y de las operadoras telefónicas para alcanzar el éxito en el proyecto.• Las entidades financieras pagadoras no estén suficientemente maduras a nivel operativo para realizar procesos de mensajes informativos de domiciliación.			

Beneficios del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Esta modalidad le permite simplificar y automatizar los procesos relacionados con sus cuentas por cobrar. • Mediante este servicio se ahorra tiempo y recursos, garantizando la puntualidad de sus cobranzas de forma cómoda y segura. • Asignación de referencias a sus operaciones de cobranza permitiendo la identificación de cada una de las transacciones y agilizando la conciliación de sus cuentas por cobrar. • Verificación en línea de las facturas cobradas con el detalle, • Utilización de formatos especiales que ofrecen doble función, como solicitud de cobranzas y como soporte de cobranzas realizadas. • Facilidad de Acceso: El cliente ingresa a través de la página web, www.venezolano.com, selecciona la opción Corporativa y pulsa el Botón Cobranzas Corporativas. • Acceso en línea a la información: La tecnología sobre la que está desarrollada el sistema, permite que las operaciones realizadas sean inmediatamente reflejadas sobre los sistemas operacionales del Banco, permitiendo así el acceso a la información en “tiempo real”.
Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el alcance por los nuevos requerimientos del cliente. • Incremento de esfuerzos en la resolución de problemas técnicos, operacionales o externos. • Seguimiento deficiente en el monitoreo a los problemas emergentes durante la fase de desarrollo e implementación del proyecto. • Falta de liderazgo, comunicación y motivación en el equipo. • Fuerte demora en las respuestas de las afiliaciones de cuentas de otros bancos.

Definición del Alcance del Proyecto

La definición del alcance se llevó a cabo una Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), en el cual se puede observar de forma individual los distintos entregables del proyecto.

Según el PMBOK, la Estructura Desagregada de Trabajo o Work Breakdown Structure, “Es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Cada nivel descendente

de la EDT/WBS representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT/WBS se finaliza una vez que se asigna cada uno de los paquetes de trabajo a una cuenta de control y se establece un identificador único de código de cuenta para ese paquete de trabajo” (2013, p. 125). La EDT busca orientar cada una de las tareas de los miembros del proyecto a un fin común, a través de la estructuración y organización gráfica de las labores que cada miembro deberá desempeñar.

La EDT, es una herramienta que permite gerenciar las responsabilidades, pero para esto es importante que cada una de las actividades sea medible. De igual forma se debe recordar que esta herramienta “es básica para la asignación de recursos del proyecto así como para los análisis de riesgos, costos y cronograma del mismo” (Ariza, 2008), por ende debe presentarse de la forma más detallada y clara posible.

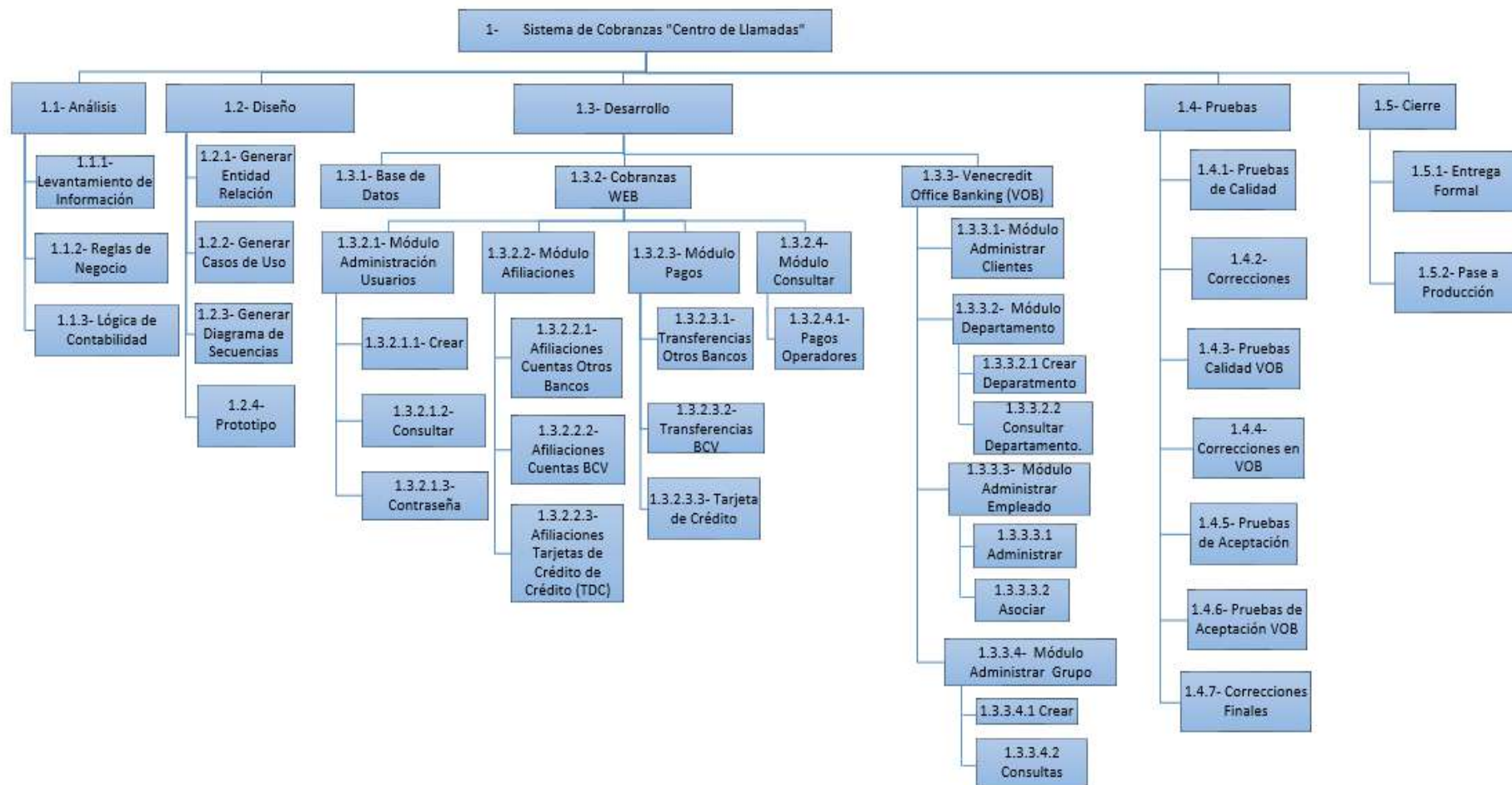


Ilustración N° 2. Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT).

Cuadro N° 2. Diccionario EDT Sistema de Cobranzas

Diccionario WBS del Sistema de Cobranzas		
ID	Nombre	Descripción
1	Sistema de Cobranzas Centro de Llamadas	Sistema que permitirá a empresas con altos niveles de ventas a nivel nacional, gestionar sus cobranzas a través de un centro de llamadas.
1.1	Análisis	Etapa donde se define los aspectos de negocio, se identifica cuáles son los procesos a desarrollar y áreas con las cuales se deben interactuar.
1.1.1	Levantamiento de Información	Definir con el cliente todos aquellos ambientes debe abarcar el sistema.
1.1.2	Definir Reglas de Negocio	Definir con la directiva de negocios todas aquellas reglas necesarias para la ejecución del sistema.
1.1.3	Definir lógica Contabilidad	Definir con la directiva de negocio que área llevará la contabilidad del sistema, así como definir cuáles son los porcentajes de comisión a cobrar.
1.2	Diseño	Etapa donde se diseñará, conceptualizará el Sistema Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
1.2.1	Generar Entidad Relación	Se realiza el diseño de Entidad Relación del sistema cobranzas corporativas centro de llamadas.
1.2.2	Generar Casos de Uso	Se realiza el diagrama para reflejar las funcionalidades del sistema
1.2.3	Generar Diagrama de Secuencia	Se realiza el diagrama para indicar las secuencias de las acciones del sistema.
1.2.4	Diseño del Prototipo	Se realiza el prototipo para presentar propuesta.
1.3	Desarrollo	Se encarga de diseño de software y de redes incluyendo los procedimientos y controles así como de la documentación correspondiente.
1.3.1	Crear Base de Datos	Se rediseña la Base de Datos en Oracle
1.3.2	Cobranzas Web	Desarrollar el sistema de Cobranzas Centro de Llamadas
1.3.2.1	Módulo Administración de usuarios	Módulo administración de usuarios
1.3.2.1.1	Crear	Crear usuario operador
1.3.2.1.2	Consultar	Consultar usuarios creados
1.3.2.1.3	Contraseña	Cambio de contraseña
1.3.2.2	Módulo de Afiliaciones	Módulo donde se afilia cuentas de Venezolano de Crédito (VCBU), Bancos Nacionales y Tarjetas de Crédito.

1.3.2.2.1	Desarrollar afiliaciones cuentas de otros Bancos	Desarrollo de la afiliación de cuentas de otros bancos
1.3.2.2.2	Desarrollar afiliaciones de cuentas del Venezolano de Crédito	Desarrollo de la afiliación de cuentas del Venezolano de Crédito.
1.3.2.2.3	Desarrollar afiliaciones de Tarjetas de Crédito de Crédito (TDC)	Desarrollo de la afiliación de Tarjetas de Crédito de cualquier Banco.
1.3.2.3	Módulo Pagos	Módulo que maneja la gestión de cobranzas de los clientes.
1.3.2.3.1	Desarrollar Transferencias Otros Bancos	Proceso de pago a través de la modalidad de Transferencias desde otros Bancos.
1.3.2.3.2	Desarrollar Transferencia BCV	Proceso de pago a través de la modalidad de Transferencias de Cuentas del Venezolano de Crédito
1.3.2.3.3	Desarrollar Pagos TDC	Proceso de pago a través de la modalidad de TDC.
1.3.2.4	Módulo Consultar	Proceso donde se consulta los pagos que se han realizados
1.3.2.4.1	Pagos Operadores	Proceso donde el supervisor consulta los pagos que se han realizado.
1.3.3	Venecredit Office Banking (VOB)	Desarrollo del módulo de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas dentro del sistema de Venecredit Office Banking (VOB).
1.3.3.1	Módulo Administrar Clientes	Administrar los clientes creados en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
1.3.3.2	Módulo Departamentos	Creación de la empresa en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
1.3.3.2.1	Crear Departamento	Módulo donde se carga la información del cliente para el acceso al Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
1.3.3.2.2	Consultar departamento	Consultar la empresa creada en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
1.3.3.3	Módulo Administrar Empleados	Módulo donde se crea a los empleados con perfil supervisor del Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
1.3.3.3.1	Administrar	Crear usuario supervisor
1.3.3.3.2	Asociar	Asociar al usuario supervisor cartera de clientes
1.3.3.4	Módulo Administrar Grupo	Módulo donde se crea la cartera de clientes
1.3.3.4.1	Crear	Crear cartera de clientes

1.3.3.4.2	Consultas	Permite consultar carteras creadas
1.4	Pruebas	Fase donde se empiezan las pruebas de todo el sistema
1.4.1	Realizar Prueba de Calidad Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas	Prueba la calidad del sistema a nivel de software
1.4.2	Correcciones del Sistema de Cobranzas Corporativa	Correcciones de cualquier falla detectada en las pruebas de Calidad del Sistema de Cobranzas Centro de Llamadas
1.4.3	Realizar Prueba de Calidad VOB	Se realiza las pruebas de todo el sistema VOB a nivel de software
1.4.4	Correcciones del módulo de Cobranzas Centro de Llamadas en VOB	Correcciones de cualquier falla detectada en las pruebas de Calidad de VOB
1.4.5	Realizar pruebas de aceptación Cobranzas	Se realizan pruebas con el área de negocio para la aceptación del sistema de acuerdo a los requerimientos.
1.4.6	Realizar Pruebas de Aceptación VOB	Se realizan pruebas con el área de negocio para la aceptación del sistema de acuerdo a los requerimientos.
1.4.7	Correcciones Finales	Ultimas correcciones de fallas detectadas
1.5	Cierre	
1.5.1	Pase a Producción	Pase a productivo del Sistema Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas
1.5.2	Entrega Formal	Firma del contrato

Criterios de Aceptación

Los criterios de aceptación del proyecto los evaluará el área de servicios corporativos, los cuales son los principales stakeholders del proyecto, seguidamente será evaluado por el departamento de la empresa de consumo masivo como usuario final del servicio. Para que el proyecto sea aceptado debe cumplir con:

- Permitir a las empresas por medio de una VPN *site to site* establecida entre el cliente y el VCBU enviar vía FTP o Web Service los archivos con los documentos (Facturas, Notas de Débito y Crédito) guardando toda esta información para el sistema de Cobranzas.
- Permitir a las empresas por medio de una VPN *site to site* establecida entre el cliente y el VCBU enviar vía FTP o *Web Service* los archivos para la creación de nuevos clientes.
- Permitir a los usuarios del Sistema de Cobranzas (Centro de Llamadas) poder afiliarse a cuentas BVC y de otros Bancos de manera exitosa.
- Permitir a los usuarios del Sistema de Cobranzas (Centro de Llamadas) poder realizar cobranzas con débito en Tarjeta de Crédito de manera exitosa.
- Permitir a los usuarios del Sistema de Cobranzas (Centro de Llamadas) cobrar en línea con débito en cuenta del Venezolano de Crédito (VCBU) y poder cobrar con débito en cuentas de otros bancos y débito en Tarjeta de Crédito.
- Permitir a las empresas por medio de una VPN *site to site* establecida entre el cliente y el Venezolano de Crédito (VCBU) enviar vía FTP o *Web Service* los archivos contentivos de las cobranzas realizadas durante el día.

Límites o Restricciones del Proyecto (Tiempo, Costo y Alcance)

- Esta aplicación está dirigida exclusivamente para clientes que cuenten con un Centro de Llamadas.
- El intercambio de información será realizada vía FTP o *Web Service* a través de una VPN.
- El sistema de información podrá ser utilizado solo en computadores o cualquier dispositivo móvil con conexión permanente a Internet.

- El software va dirigido al uso del Centro de Llamadas de los clientes del Venezolano de Crédito (VCBU).
- Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas puede tener una evolución futura pero solo realiza las funciones acordadas en los requerimientos.
- Usuarios sin una línea telefónica móvil no podrán realizar pagos a través de la herramienta.
- El servicio depende en gran medida del buen funcionamiento de los proveedores de mensajería de texto y de las operadoras telefónicas para alcanzar el éxito en el proyecto.
- Las entidades financieras pagadoras no estén suficientemente maduras a nivel operativo para realizar procesos de mensajes informativos de domiciliación.

Premisas del Proyecto

- El Proyecto debe estar orientado a la Web
- La empresa que contrate el servicio debe poseer cuenta con el Banco y el servicio del Sistema Venecredit *Office Banking* activo.
- El servicio debe ser contratado a través del ejecutivo de cuenta asignado para la empresa.
- Modalidad dirigida exclusivamente para clientes que cuenten con un Centro de Llamadas.
- Usuarios sin una línea telefónica móvil no podrán realizar pagos a través de la herramienta.
- El servicio depende del buen funcionamiento de los proveedores de mensajería de texto y de las operadoras telefónicas para alcanzar el éxito en el proyecto.
- Optimizar el proceso de cobranzas a clientes del Banco.
- Sistematizar la información importante de las cobranzas a los asociados comerciales.
- El proyecto debe dar garantía de calidad y funcionamiento.
- En el desarrollo y al final se debe cumplir con los entregables a los clientes y manual de usuario.
- Las estructuras de los archivos transmitidos para la carga de Documentos (Facturas, Notas de Créditos y Débitos), para la carga de Clientes nuevos y para la descarga de los archivos de respuestas de las cobranzas enviados vía FTP o *Web Services*, serán establecidos por el Venezolano de Crédito (VCBU).

- Cualquier cobranza a otros bancos enviada antes de las 09:00 AM la empresa dispondrá de los fondos el mismo día, después de esta hora tendrán los fondos disponibles al día siguiente hábil.
- Toda afiliación de cuenta a otros bancos sin respuesta por parte del banco receptor en un plazo de 7 días será rechazada bajo el motivo sin respuesta del Banco Pagador.

Gestión de la Calidad

Cuadro N° 3. Gestión de Calidad

Nombre	Descripción	Plan de Calidad	Criterio de Aceptación
Cobranzas Web	Desarrollar el sistema de Cobranzas Centro de Llamadas	Certificar la funcionalidad del sistema web Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas	Permitir a los clientes del Banco, gestionar en línea la cobranza de las facturas pendientes a sus asociados comerciales.
Módulo Administración de usuarios	Módulo administración de usuarios	Creación en el ambiente de calidad usuarios operadores.	Permite registrar los usuarios operadores que tendrán acceso al sistema.
Crear	Crear usuario operador	Incluir cada uno de los datos solicitados por el sistema para la creación del usuario operador con el fin de validar la integridad de la información incluida.	Permite agregar los datos del usuario operador para el acceso al sistema.
Consultar	Consultar usuarios creados	Realizar consulta de los usuarios previamente creados para certificar los datos incluidos al momento de la creación.	Permite consultar los usuarios operadores creados en el sistema.
Contraseña	Cambio de contraseña	Realizar el cambio de contraseña y validar si se cumple con los estándares para la contraseña de acuerdo a los accesos de servicios electrónicos.	Permite cambiar la contraseña del usuario supervisor.
Módulo de Afiliaciones	Módulo donde se afilia cuentas de Venezolano de Crédito (VCBU) y Bancos Nacionales	Realizar afiliación de cuentas para la certificación de las validaciones de cuentas de la entidad bancaria.	Permite realizar afiliaciones de cuentas del Banco Venezolano de Crédito y Bancos Nacionales.

Desarrollar afiliaciones cuentas de otros Bancos	Desarrollo de la afiliación de cuentas de otros bancos	Realizar afiliación de cuentas de otros bancos para la certificación de las validaciones de cuentas de otras entidades bancaria. Validar la solicitud de la afiliación realizada a través de la cámara y tiempos de respuestas.	Permite realizar afiliaciones de cuentas de Bancos Nacionales.
Desarrollar afiliaciones de cuentas del Venezolano de Crédito	Desarrollo de la afiliación de cuentas del Venezolano de Crédito.	Realizar afiliación de cuentas del VCBU para la certificación de las validaciones de cuentas de la entidad bancaria y documento de identidad asociado a dicha cuenta.	Permite realizar afiliaciones de cuentas del VCBU.
Desarrollar afiliaciones de Tarjetas de Crédito de Crédito (TDC)	Desarrollo de la afiliación de Tarjetas de Crédito de cualquier Banco.	Realizar afiliación de TDC del VCBU y otros Bancos para la certificación de las validaciones de dicha tarjeta.	Permite realizar afiliaciones de TDC.
Módulo Pagos	Módulo que maneja la gestión de cobranzas de los clientes.	Ejecutar pagos con debito en cuentas del VCBU y otros bancos.	Permitir a los usuarios realizar las cobranzas.
Desarrollar Transferencias Otros Bancos	Proceso de pago a través de la modalidad de Transferencias desde otros Bancos.	Cargar pagos con debito en cuenta de otros bancos con el fin de certificar el envío de los débitos solicitados a las otras entidades bancarias a través de la Cámara de Compensación. Validar los tiempos de respuesta y envío de los fondos.	Permitir a los usuarios del Sistema de Cobranzas poder cobrarles a sus clientes con debito en cuentas de otros bancos.

Desarrollar Transferencia BCV	Proceso de pago a través de la modalidad de Transferencias de Cuentas del Venezolano de Crédito	Cargar pagos con debito en cuenta del VCBU para certificar los débitos en línea a las cuentas previamente afiliadas.	Permitir a los usuarios del Sistema de Cobranzas poder cobrar en línea entre cuentas BVC.
Desarrollar Pagos TDC	Proceso de pago a través de la modalidad de TDC.	Cargar pagos con debito en TDC del VCBU y otros Bancos para certificar los débitos en línea a las TDC previamente afiliadas.	Permitir a los usuarios del Sistema de Cobranzas poder cobrar en línea en TDC.
Módulo Consultar	Proceso donde se consulta los pagos que se han realizados	Realizar consulta de pagos ejecutados y validar los diferentes estatus de los pagos, así como la descarga de archivos planos que serán utilizados como datos de entrada para los sistemas administrativos, con el fin de certificar que cumple con la estructura definida.	Permitir a los usuarios consultar los pagos realizados.
Pagos Operadores	Proceso donde el supervisor consulta los pagos que se han realizado.	Realizar consulta de pagos ejecutados por los operadores y validar los diferentes estatus de los pagos, así como la descarga de archivos que serán utilizados para control del supervisor.	Permitir al usuario supervisor consultar los pagos realizados por los operadores.
Venecredit Office Banking (VOB)	Desarrollo del módulo de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas dentro del sistema de Venecredit Office Banking (VOB).	Certificar la funcionalidad de los módulos administrativos desarrollados en VOB para el sistema de Cobranzas Corporativas.	Permitir administrar el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.

Módulo Administrar Clientes	Administrar los clientes creados en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.	Consultar los clientes previamente creados en el sistema y realizar cambios en los datos precargados para validar la funcionalidad en los cambios de los datos.	Permitir consultar y modificar datos de los clientes creados.
Módulo Departamentos	Creación de la empresa en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.	Crear la empresa que estará activa en el sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.	Permitir la creación de la empresa en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.
Crear Departamento	Módulo donde se carga la información del cliente para el acceso al Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.	Crear la empresa que estará activa en el sistema de Cobranzas y configurar la cuenta del abono de la recaudación con el fin de validar el abono de las cobranzas realizadas.	Permitir registrar los datos (Razón Social, RIF, Cuenta del Abono) para la creación de la empresa en el sistema.
Consultar departamento	Consultar la empresa creada en el Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.	Consultar los departamentos creados y realizar cambios en los campos guardados para validar la aplicación de la modificación de los datos.	Permitir la consulta y modificación de los datos de la empresa creada en el Sistema.
Módulo Administrar Empleados	Módulo donde se crea a los empleados con perfil supervisor del Sistema de Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas.	Crear empleados supervisores	Permitir la creación y modificación de los usuarios con perfil de Supervisor.
Administrar	Crear usuario supervisor	Incluir cada uno de los datos solicitados por el sistema para la creación del usuario supervisor con el fin de validar la integridad de la información incluida.	Permitir la de los usuarios con perfil de supervisor.

Asociar	Asociar al usuario supervisor cartera de clientes	Asignar cartera de clientes a supervisores previamente creados.	Permitir la asociación de carteras de clientes de los usuarios con perfil de supervisor.
Módulo Administrar Grupo	Módulo donde se crea la cartera de clientes	Crear cartera de clientes.	Permitir la creación y modificación de carteras de clientes.
Crear	Crear cartera de clientes	Incluir cada uno de los datos solicitados por el sistema para la creación de la cartera de clientes con el fin de validar la integridad de la información incluida.	Permitir la creación de la cartera de clientes
Consultas	Permite consultar carteras creadas	Consultar cartera de clientes previamente creadas y hacer cambios a la configuración de la cartera con el fin de validar la aplicación de las modificaciones realizadas	Permitir la consulta y modificación de la cartera de clientes creada.

Procesos de Calidad

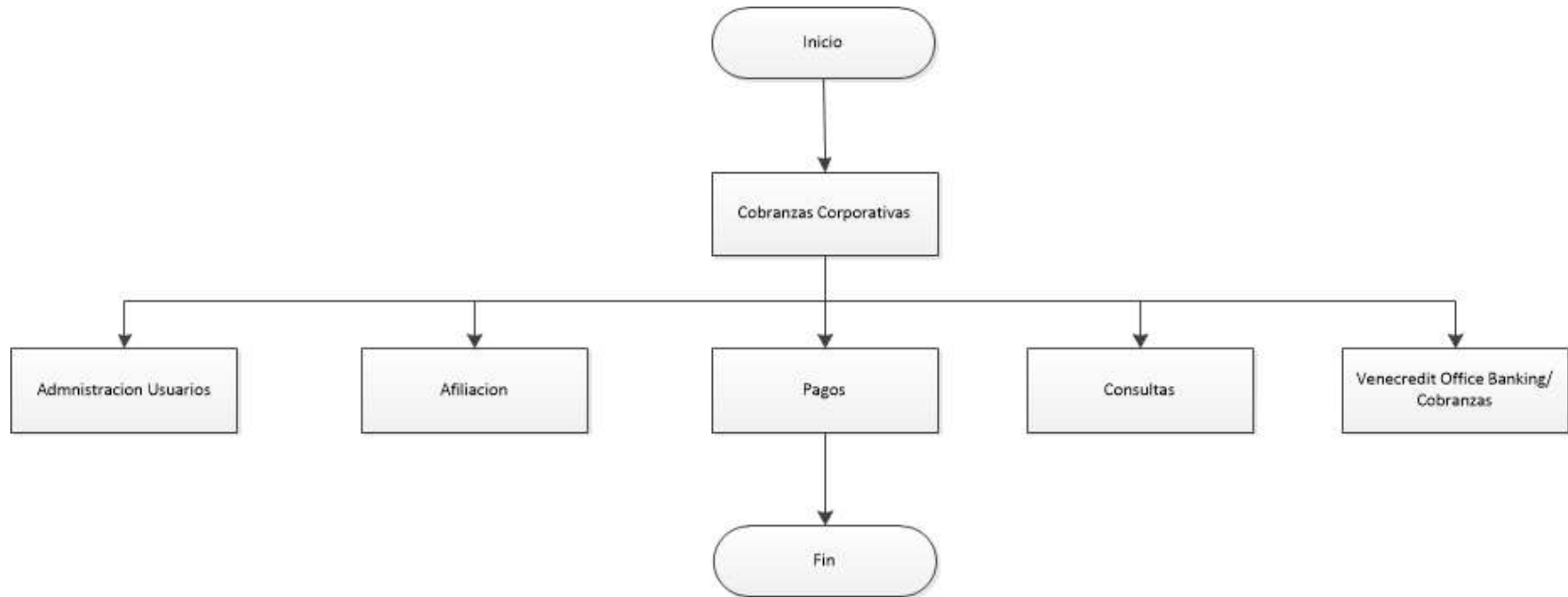


Ilustración N° 3. Proceso Macro

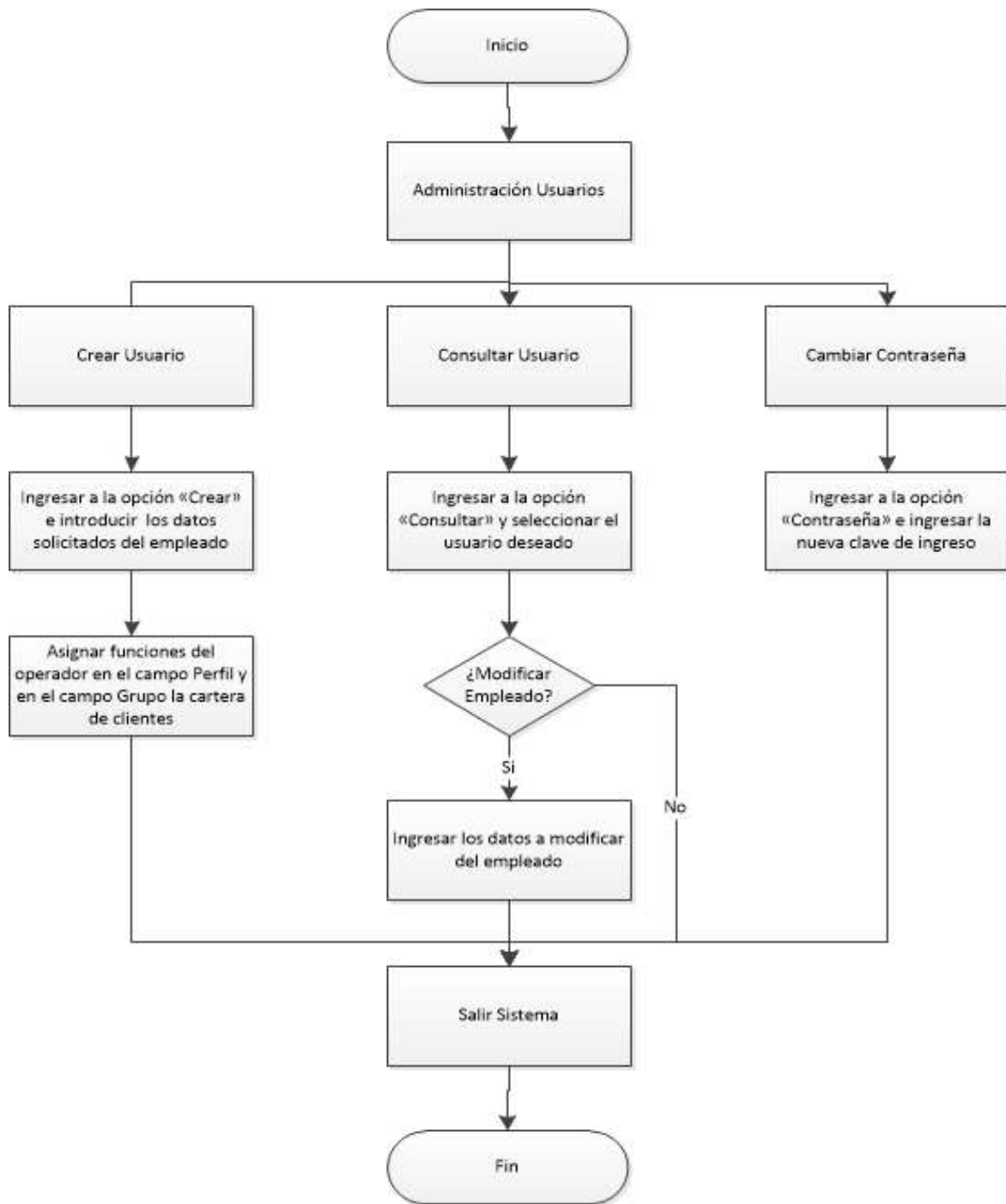


Ilustración N° 4. Proceso Administración de Usuarios

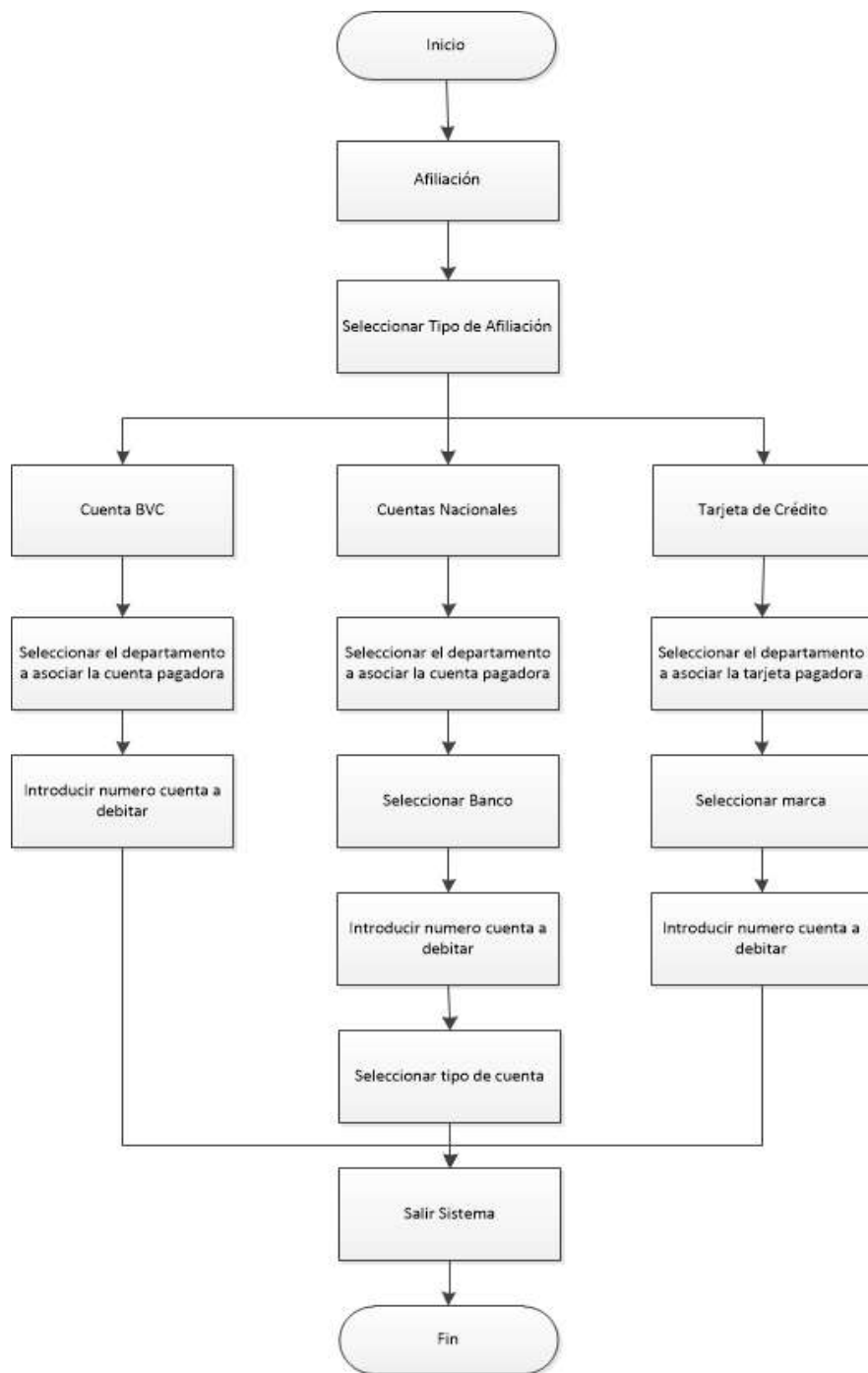


Ilustración N° 5. Proceso Afiliación

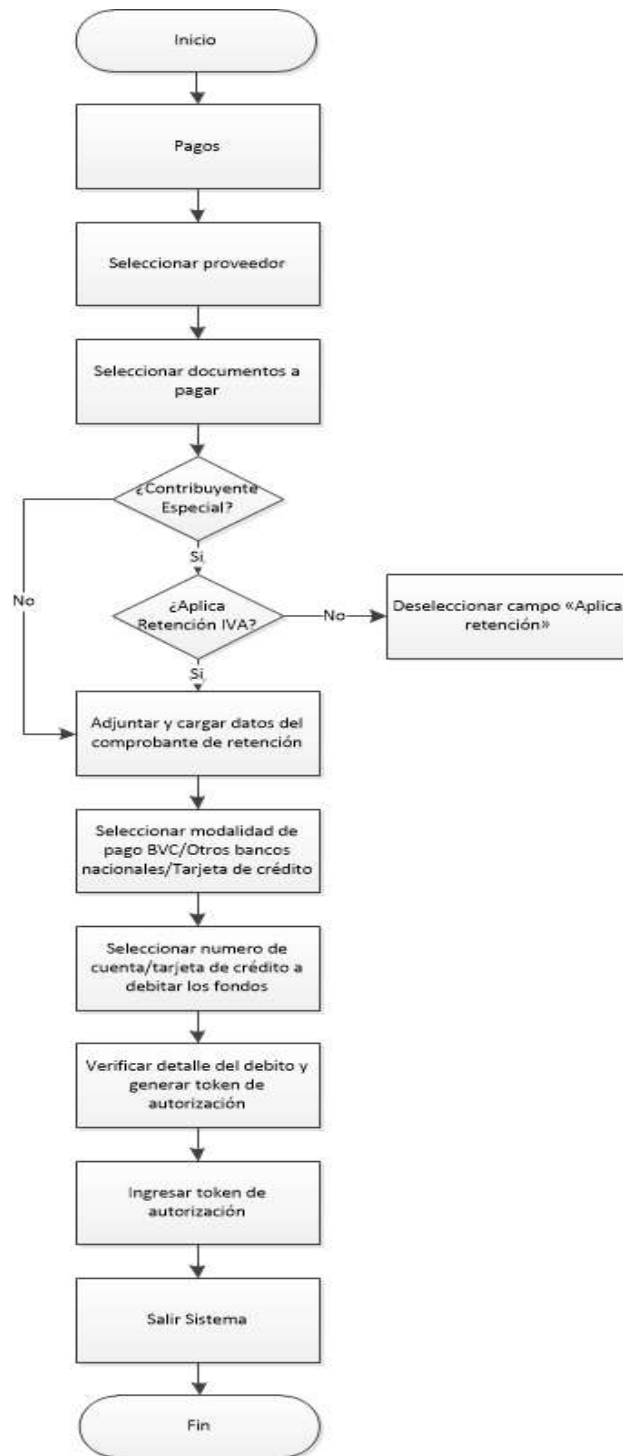


Ilustración N° 6. Proceso Pagos

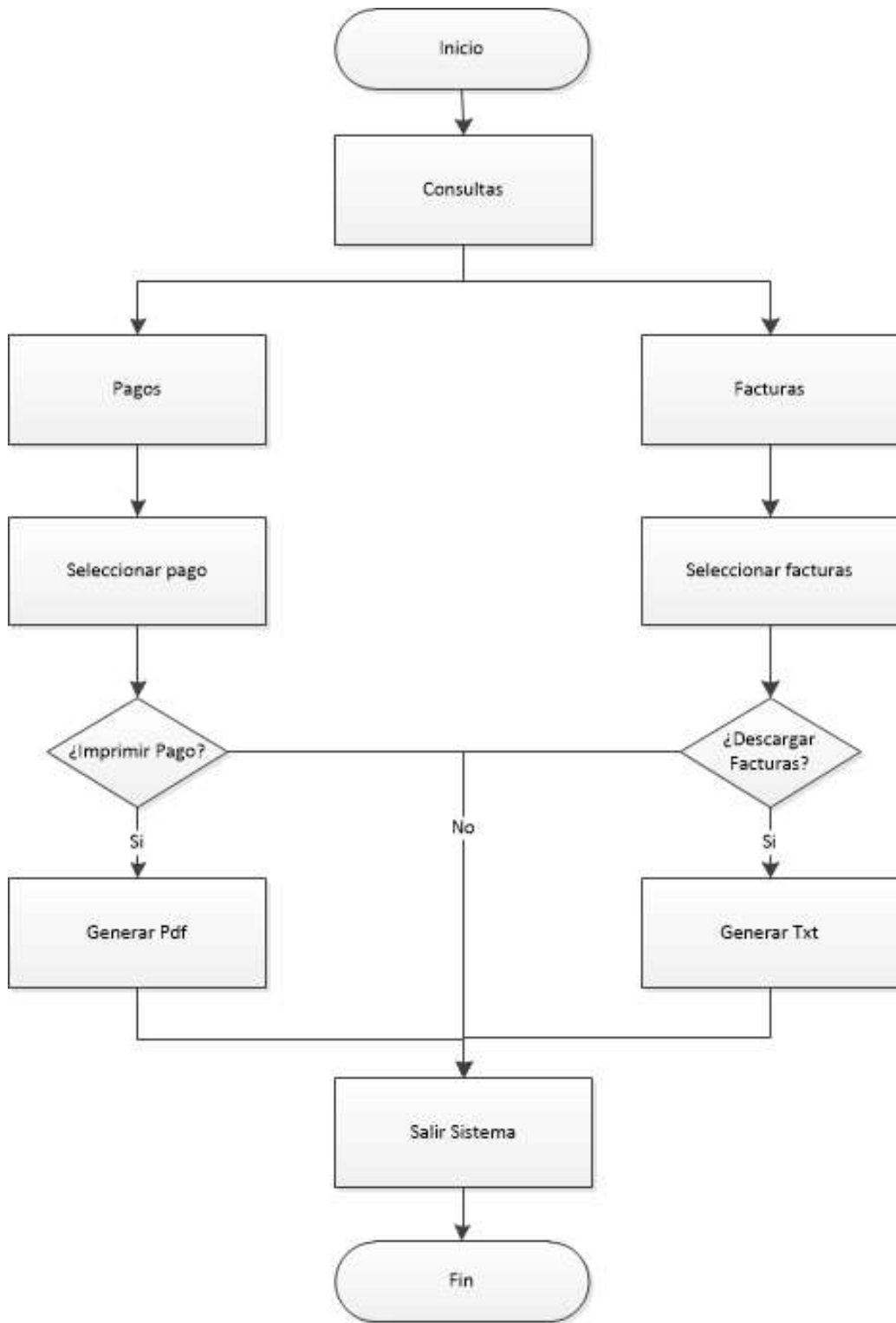


Ilustración N° 7. Proceso Consulta

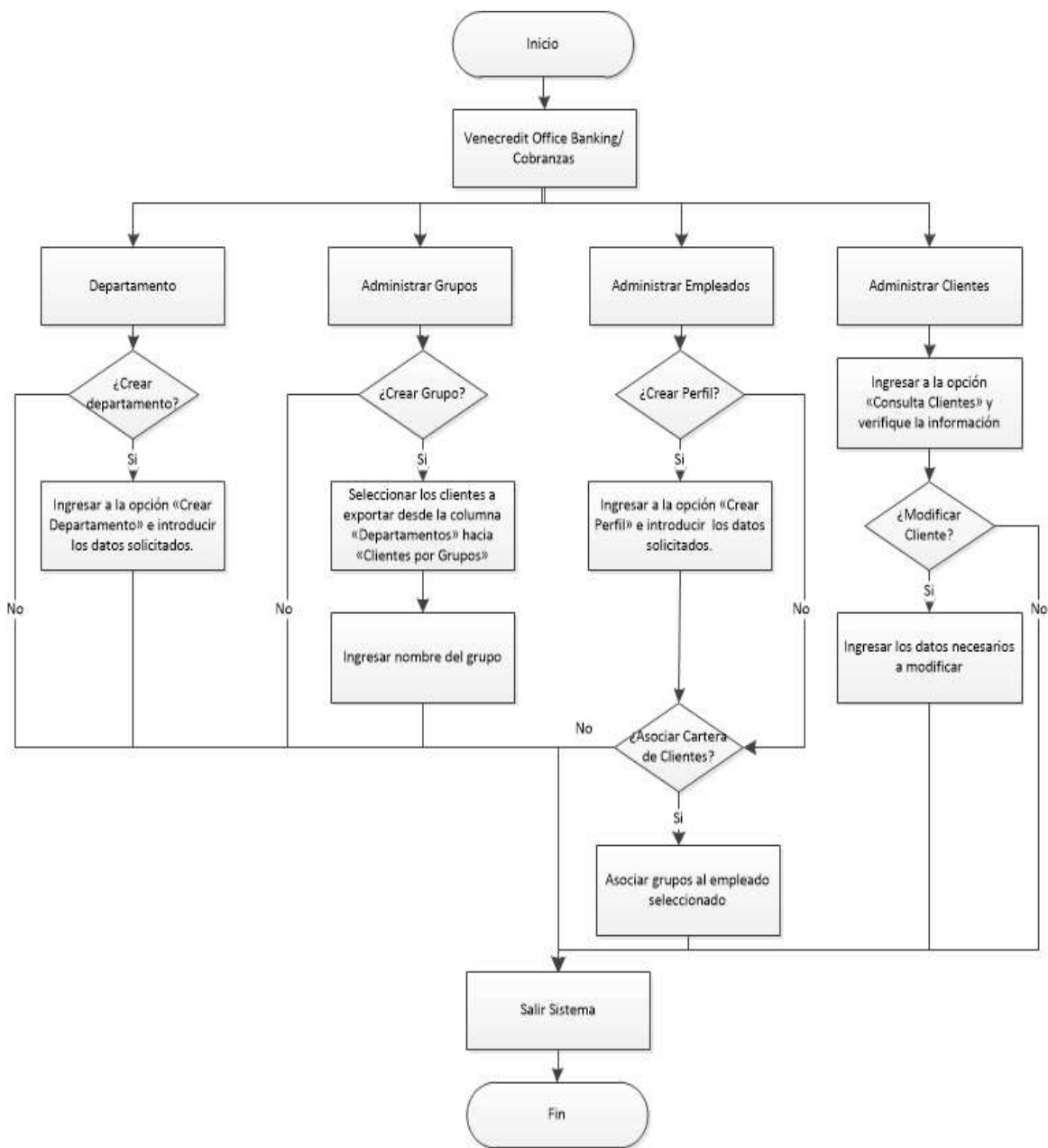


Ilustración N° 8. Proceso Venecredit Office Banking / Cobranzas

Recursos Humanos

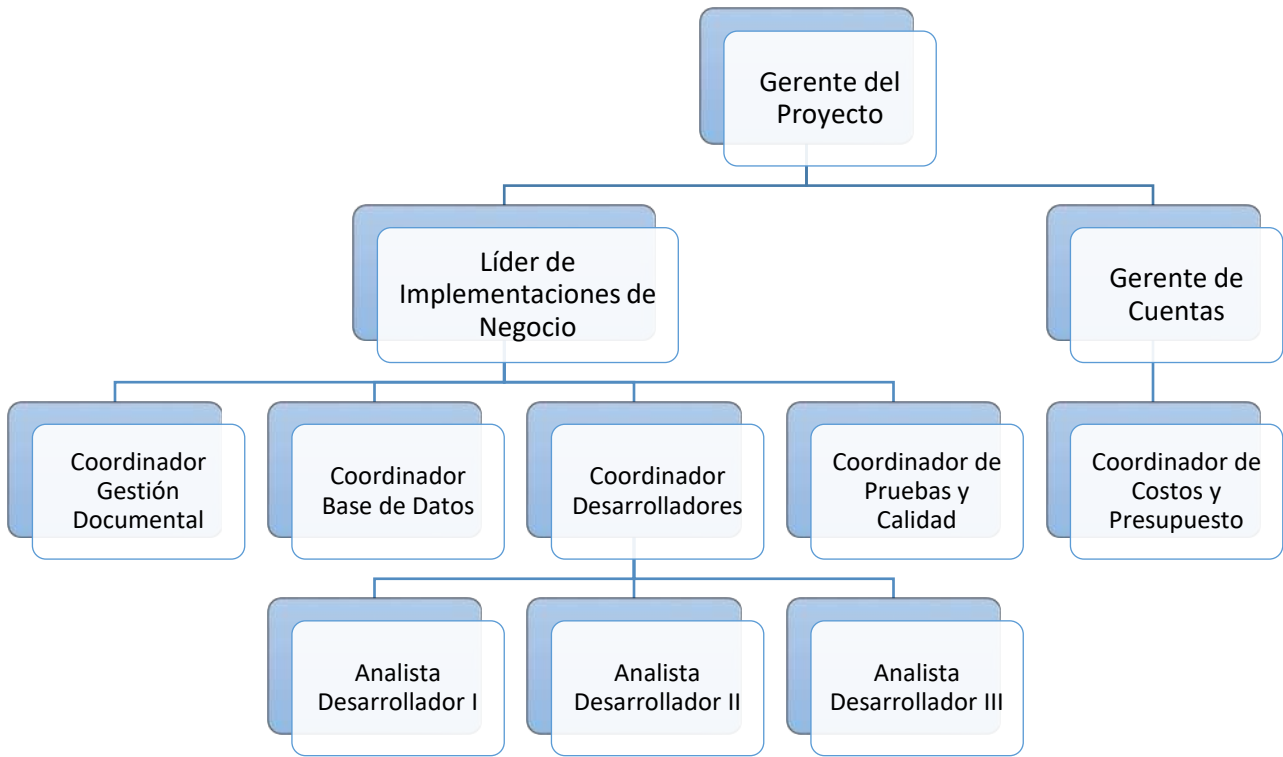


Ilustración N° 9. Estructura Organizativa

CUADRO N° 4. Descripción Cargo Gerente de Proyectos

Título del Puesto:	Gerente del Proyecto.
Subordinado a:	
Propósito general:	Dirigir y administrar los recursos hacia la consecución de los objetivos del proyecto.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer una perspectiva mucho más amplia que el conocimiento de las implicaciones técnicas relativas al proyecto. • Poseer dominio de la tecnología principal del proyecto para comprender los puntos clave del mismo, planificar los recursos, generar ideas y soluciones eficaces. • Poseer notables actitudes de gestión. • Poseer una capacidad destacada para las relaciones personales.
Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el cliente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto. • Planificar el proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos • Dirigir y coordinar todos los recursos empleados en el proyecto. • Mantener las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc. • Tomar decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos. • Adoptar las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado. • Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto. • Proponer, modificaciones a los límites u objetivos base del proyecto en circunstancias que lo ameriten.

CUADRO N° 5. Descripción Cargo Líder de Implementaciones de Negocio.

Título del Puesto:	Líder de Implementaciones de Negocio.
Subordinado a:	Gerente del Proyecto.
Propósito general:	Detectar las necesidades de los usuarios y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener orientación al logro de objetivos. • Debe tener habilidades para el manejo de conflictos (resistencia al cambio). • Poseer capacidad de análisis (estructurada en lo referente a sus funciones y abierta al conocimiento y aplicaciones de nuevas tecnologías) • Poseer capacidad de comunicación. • Poseer capacidad para trabajar bajo presión.

Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan del proyecto. • Identificar los requerimientos y el alcance del proyecto, • Propiciar la comunicación con el cliente. • Administrar los recursos humanos y materiales. • Llevar el control de los tiempos del plan. • Identificar y controlar los riesgos del proyecto. • Administrar los costos/presupuesto, el aseguramiento de la calidad. • Reportar y evaluar el desempeño del proyecto.
--	--

CUADRO N° 6. Descripción Cargo Gerente de Cuentas.

Título del Puesto:	Gerente de Cuentas.
Subordinado a:	Gerente del Proyecto.
Propósito general:	Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera de los productos crediticios, la administración de fondos con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos del proyecto.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Formular y proponer a la Gerencia normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad del proyecto. • Supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto del proyecto. • Elaboración y control de presupuestos. • Controlar los ingresos y egresos con el fin de administrar los fondos del proyecto. • Controlar los contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados. • Analizar los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.

CUADRO N° 7. Descripción Cargo Coordinador de Pruebas y Calidad.

Título del Puesto:	Coordinador de Pruebas y Calidad.
Subordinado a:	Líder de Implementaciones de Negocio.
Propósito general:	Monitorear y registrar el resultado de la ejecución de las actividades de control de calidad del proyecto, desempeñar y recomendar los cambios necesarios.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, desarrollar y gestionar las siete herramientas de básicas de Calidad: diagramas de causa - efecto, diagrama de flujo, hojas de verificación, diagramas de Pareto, histogramas, diagramas de control, diagrama de dispersión. • Poseer los conocimientos en muestreo estadístico. • Planificar, desarrollar y gestionar el proceso de inspección. • Realizar las revisiones de solicitudes de cambios aprobados.

Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar las mediciones de control de calidad. • Realizar los cambios validados. • Generar los entregables verificados • Generar los informes de desempeño de trabajo. • Avalar las solicitudes de cambio. • Realizar las actualizaciones del Plan de Ejecución. • Realizar las actualizaciones de los documentos del proyecto. • Realizar las actualizaciones de los activos organizacionales.
--	---

CUADRO N° 8. Descripción Cargo Coordinador Gestión Documental.

Título del Puesto:	Coordinador Gestión Documental.
Subordinado a:	Líder de Implementaciones de Negocio.
Propósito general:	Planear, diseñar, implementar y controlar todo lo relacionado con la Administración de documentos, aplicando las políticas del proyecto y las normas vigentes.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las herramientas computacionales requeridas para la gestión de la documentación. • Poseer habilidades de comunicación. • Capacidad de liderazgo y manejo de equipos.
Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las mejores prácticas en materia de seguridad de la información y de adecuado uso y administración de los datos personales. • Facilitar a los usuarios, tanto internos como externos, el acceso y recuperación de la información existente en los fondos documentales del proyecto. • Conservar, preservar y difundir el patrimonio documental producido por el proyecto. • Destacar la importancia que tienen los documentos dentro del proyecto. • Fortalecer los mecanismos de almacenamiento y manejo confidencial de la información producida tanto en medio físico como electrónico. • Normalizar los procesos de Producción, Recepción, Distribución, Trámite, Organización, Consulta, Conservación, tanto para documentos en soporte papel como en soporte electrónico. • Consolidar las políticas de Gestión Documental del proyecto, la cual contempla tanto los documentos en soporte papel como los documentos electrónicos.

CUADRO N° 9. Descripción Cargo Coordinador Base de Datos

Título del Puesto:	Coordinador Base de Datos.
Subordinado a:	Líder de Implementaciones de Negocio.
Propósito general:	Administrar tecnologías de información siendo responsable de los aspectos técnicos, tecnológicos, de inteligencia de negocios y legales de bases de datos.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable de la integridad de los datos y la disponibilidad. • Garantizar la seguridad de las bases de datos, realizar copias de seguridad y llevar a cabo la recuperación de desastres. • Planificar e implementar el aprovisionamiento de los datos y aplicaciones. • Ser capaz de diseñar planes de contingencia.
Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y distribuir tareas en el equipo de Base de Datos. • Supervisar el cumplimiento de las funciones de su personal a cargo. • Implementar, dar soporte y gestionar bases de datos corporativas. • Monitorear servidores de bases de datos. • Diseñar la distribución de los datos y las soluciones de almacenamiento. • Diseñar y crear las bases de datos corporativas de soluciones avanzadas. • Analizar y reportar datos corporativos que ayuden a la toma de decisiones en la inteligencia de negocios. • Analizar y validar los diagramas de entidades relacionales y diagramas de flujos de datos, normalización esquemática, localización lógica y física de bases de datos y parámetros.

CUADRO N° 10. Descripción Cargo Coordinador de Desarrolladores

Título del Puesto:	Coordinador Desarrolladores.
Subordinado a:	Líder de Implementaciones de Negocio.
Propósito general:	Planificar, organizar y controlar la implementación de los sistemas informáticos y evaluar el desarrollo de los mismos.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Debe asegurar el buen funcionamiento de las aplicaciones. • Debe atender y resolver consultas de los desarrolladores y usuarios. • Brindar apoyo y asesoría a en las decisiones del proyecto que lo requieran y colaborar con sus subordinados. • Debe ser capaz de elaborar e incorporar nuevos procedimientos. • Brindar soluciones para la adquisición de nuevos equipos, desarrollo de sistemas y conexiones.

Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, supervisar y coordinar el mantenimiento de sistemas operativos, software de mercado y propio, básico o de soporte. • Actualizar y decidir la alternativa óptima para ejecutar los desarrollos. • Diseñar, en conjunto con su superior, la política de hardware, redes y comunicaciones, respecto a adquisiciones, sustituciones, etc. • Resolver y coordinar las incidencias de los sistemas. • Dirigir las actividades y recursos, técnicos, materiales y los equipos de soporte en materia de sistemas operativos, bases de datos y comunicaciones.
--	---

CUADRO N° 11. Descripción Cargo Coordinador de Costos y Presupuesto.

Título del Puesto:	Coordinador de Costos y Presupuesto.
Subordinado a:	Gerente de Cuentas.
Propósito general:	Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los costos y presupuestos del proyecto, con base en procedimientos generales, a fin de realizar correcciones a las variaciones de costos reales contra presupuestos.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los informes correspondientes a la evolución del gasto en relación al presupuesto, indicando los desvíos y elevándolos a la Gerencia de Cuentas con la periodicidad que ésta solicite. • Integrar la información recibida de las distintas partes del proyecto, y elaborar las planillas o registros y emitir los soportes correspondientes al proyecto. • Intervenir en las imputaciones presupuestarias que correspondan por contrataciones y/o afectaciones de gastos y/o recursos, verificación y control, a efectos de su adecuación al presupuesto autorizado por la ley correspondiente.
Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los planes financieros de costos y presupuestos apoyados en tecnología de información. • Seguimiento y evaluación de resultados para detectar tendencias, irregularidades y establecer propuestas de indicadores financieros y no financieros orientadas a mejorar el control. • Consolidar información y elaborar Reportes mensuales de lo presupuestado contra lo real. • Asesorar a los Jefes de área en la aplicación de los sistemas de costos y presupuestos. • Ejecutar procesos relacionados con flujo de información, rediseño de procesos y auditorías a los mismos procesos.

CUADRO N° 12. Descripción Cargo Analista Desarrollador I, II, III.

Título del Puesto:	Analista Desarrollador I, II, III.
Subordinado a:	Coordinador Desarrolladores, Base de Datos y Pruebas y Calidad.
Propósito general:	Desarrollar Sistemas de Información de baja, mediana o alta complejidad, haciendo uso de las herramientas y metodologías computacionales adecuadas, analizando necesidades, a fin de satisfacer los requerimientos del proyecto.
Principales Desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y crear soluciones técnicas en la tecnología del proyecto. • Entender y ajustarse a la arquitectura. • Identificar y construir pruebas de desarrollo que cubran el comportamiento requerido de los componentes técnicos. • Comunicar el diseño de forma que los otros miembros del equipo lo comprendan.
Principales áreas de responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el establecimiento de estrategias y criterios metodológicos para el diseño y desarrollo de sistemas. • Determinar las características de los prototipos del proyecto. • Validar los prototipos, formatos y sistemas funcionales como las soluciones viables a las necesidades. • Establecer planes de mantenimiento y actualización de los sistemas y proyectos en producción. • Participar en la definición de infraestructura e insumos informáticos necesarios para satisfacer las necesidades de Sistemas (Plataforma, equipo, comunicaciones, teleproceso, herramientas de desarrollo, etc.). • Generar la documentación técnica y manuales de cada sistema. • Diseñar y desarrollar mecanismos de auditoría de la información de los sistemas, para garantizar su consistencia e integridad. • Brindar asesoría y asistencia técnica permanente a los usuarios, sobre los sistemas implantados. • Acordar con su jefe directo el jefe de Informática la resolución de los asuntos que sean de su competencia.

Presupuesto

El presupuesto se distribuye en los tres trimestres que se estará desarrollando el proyecto, el costo final del proyecto es de Bs 2.051.850. Como se observa en el gráfico 2. En el eje de las x se encuentra el número de semanas, agrupadas por trimestres del año 2014 y año 2015, en el eje Y primario, se muestra el costo y en el eje Y secundario, se muestra el costo acumulado los dos ejes Y(s) están expresados en Bolivares.

Las barras rojas corresponden al costo del proyecto por semana, y la línea rosada ascendente corresponde al progreso financiero a lo largo del proyecto.

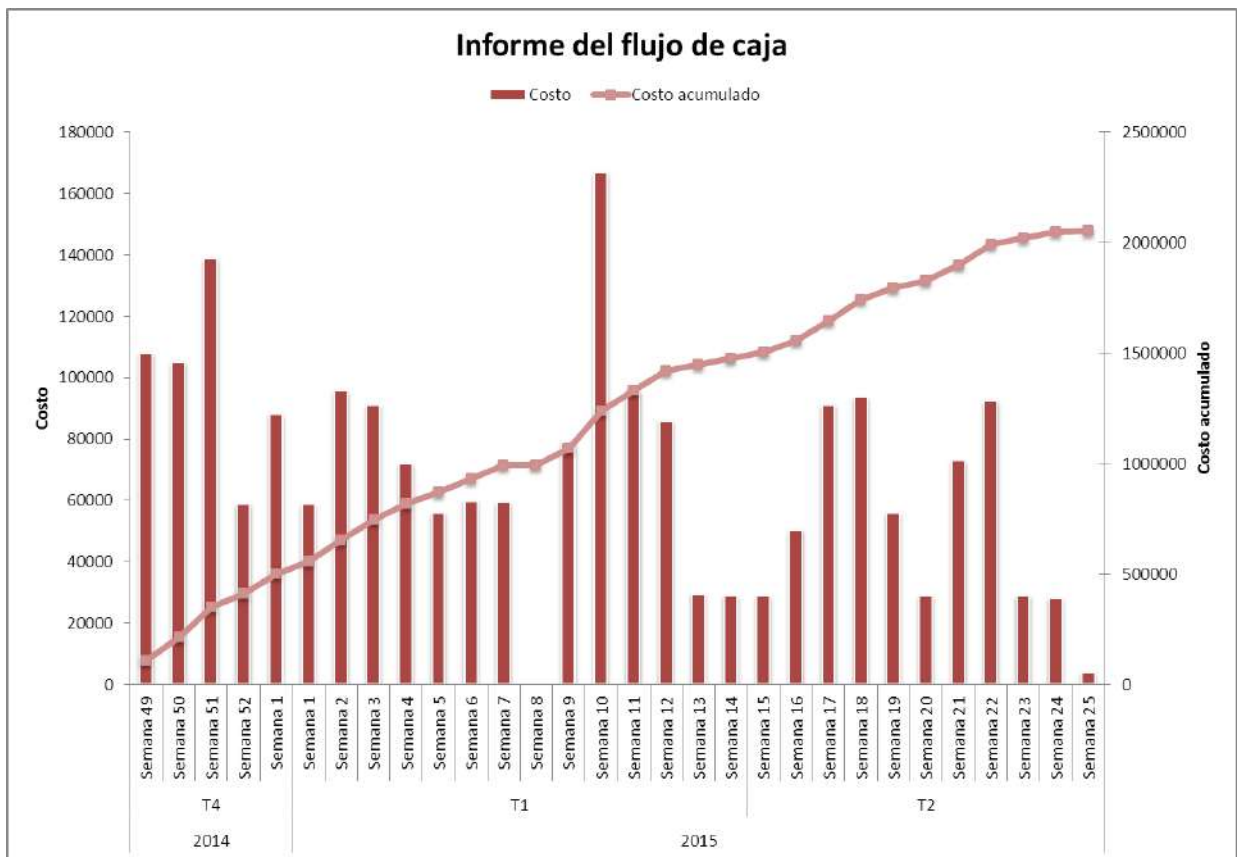


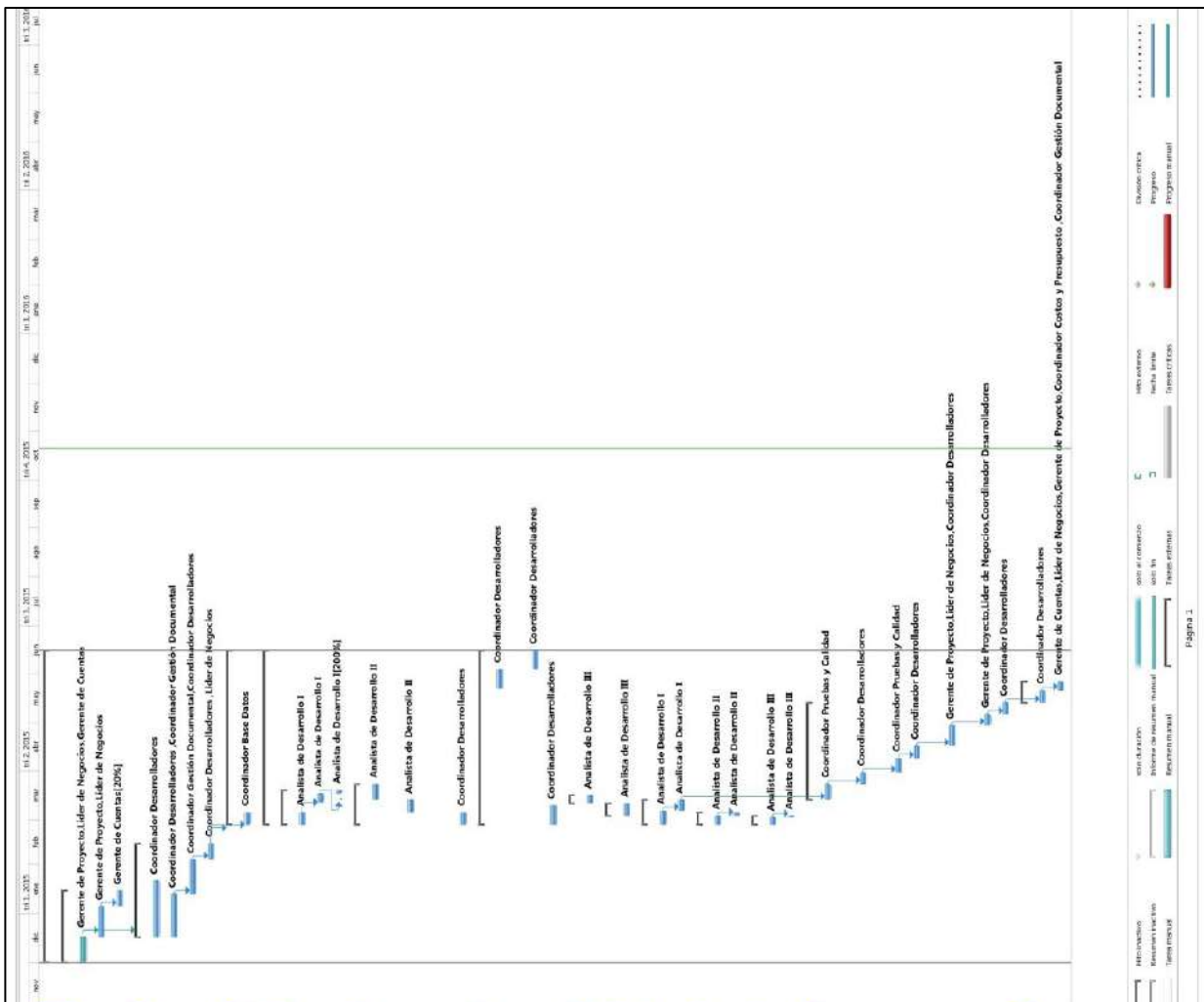
Ilustración N° 10.- Presupuesto Perfil de Progreso Financiero

CUADRO N° 13. Progreso financiero y total acumulado de las actividades del proyecto y la duración en días

Actividades	Duración (Días)	Costo (Bs.)	Recurso
1.1 Análisis		404.580	
1.1.1 Levantamiento de información	12	259.500	Gerente de Proyecto; Líder de Negocios; Gerente de Cuentas
1.1.2 Definir Reglas de Negocios	9	131.400	Gerente de Proyecto; Líder de Negocios
1.1.3 Definir Lógica Contabilidad	7	13.680	Gerente de Cuentas
1.2 Diseño		587.300	
1.2.1 Generar entidad relación	20	128.800	Coordinador Desarrolladores
1.2.2 Generar casos de uso	14	180.800	Coordinador Gestión Documental; Coordinador Desarrolladores
1.2.3 Generar diagrama de secuencia	14	180.800	Coordinador Gestión Documental; Coordinador Desarrolladores
1.2.4 Diseño de prototipo	7	96.900	Coordinador Desarrolladores; Líder de Negocios
1.3 Desarrollo		486.970	
1.3.1 Crear base de datos	5	32.800	Coordinador Base Datos
1.3.2 Cobranzas Web		317.605	
1.3.2.1 Módulo administración de usuarios		71.500	
1.3.2.1.1 Crear	5	29.315	Analista de Desarrollo I
1.3.2.1.2 Consultar	3	17.875	Analista de Desarrollo I
1.3.2.1.3 Contraseña	2	24.310	Analista de Desarrollo I
1.3.2.2 Módulo de Afiliaciones		91.430	
1.3.2.2.1 Desarrollar afiliaciones cuentas de otros bancos	5	29.315	Analista de Desarrollo II
1.3.2.2.2 Desarrollar afiliaciones de cuentas del Venezolano de Crédito	5	29.315	Analista de Desarrollo II
1.3.2.2.3 Desarrollar afiliaciones de tarjetas de crédito	5	32.800	Coordinador Desarrolladores
1.3.2.3 Módulo pagos		136.800	
1.3.2.3.1 Desarrollar transferencias otros bancos	7	45.600	Coordinador Desarrolladores
1.3.2.3.2 Desarrollar transferencia BVC	7	45.600	Coordinador Desarrolladores
1.3.2.3.3 Desarrollar pagos con tarjeta de crédito	7	45.600	Coordinador Desarrolladores
1.3.2.4 Modulo consultar		17.875	
1.3.2.4.1 Pagos Operadores	3	17.875	Analista de Desarrollo III
1.3.3 Venecredit Office Banking (VOB)		29.315	
1.3.3.1 Módulo administrar clientes	5	29.315	Analista de Desarrollo III

1.3.3.2 Módulo Departamento		58.630	
1.3.3.2.1 Crear departamento	6	35.035	Analista de Desarrollo I
1.3.3.2.2 Consultar Departamento	4	23.595	Analista de Desarrollo I
1.3.3.3 Módulo Administrar empleados		30.030	
1.3.3.3.1 Administrar	3	17.875	Analista de Desarrollo II
1.3.3.3.2 Asociar	2	12.155	Analista de Desarrollo II
1.3.3.4 Módulo Administrar Grupo		18.590	
1.3.3.4.1 Crear	2	12.155	Analista de Desarrollo III
1.3.3.4.2 Consultas	1	6.435	Analista de Desarrollo III
1.4 Pruebas		425.200	
1.4.1 Realizar prueba de Calidad Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas	5	32.800	Coordinador Pruebas y Calidad
1.4.2 Correcciones del sistema de cobranzas corporativas	5	32.800	Coordinador Desarrolladores
1.4.3 Realizar Prueba de Calidad VOB	6	39.200	Coordinador Pruebas y Calidad
1.4.4 Correcciones del módulo de cobranzas centro de llamadas en VOB	5	32.800	Coordinador Desarrolladores
1.4.5 Realizar pruebas de aceptación cobranzas	8	169.000	Gerente de Proyecto; Líder de Negocios; Coordinador Desarrolladores
1.4.6 Realizar pruebas de aceptación VOB	4	85.800	Gerente de Proyecto; Líder de Negocios; Coordinador Desarrolladores
1.4.7 correcciones Finales	5	32.800	Coordinador Desarrolladores
1.5 Cierre		147.800	
1.5.1 Pase a Producción	5	32.800	Coordinador Desarrolladores
1.5.2 Entrega Formal	3	115.000	Gerente de Proyecto; Líder de Negocios; Gerente de Cuentas; Coordinador Gestión Documental; Coordinador Costos y Presupuesto
TOTAL		2.051.850	

ID	EDF	Nombre del ítem	14.1.2015	14.2.2015	14.3.2015	14.4.2015	14.5.2015	14.6.2015	14.7.2015	14.8.2015	14.9.2015	14.10.2015	14.11.2015	14.12.2015
1	1	Sistema de Cobranza Centro de Llamadas												
2	1.1	Análisis												
3	1.1.1	Levantamiento de información												
4	1.1.2	Definir Reglas de Negocios												
5	1.1.3	Definir Lógica Contabilidad												
6	1.2	Diseño												
7	1.2.1	Generar entidad relación												
8	1.2.2	Generar casos de uso												
9	1.2.3	Generar diagramas de secuencia												
10	1.2.4	Diseño de prototipo												
11	1.3	Desarrollo												
12	1.3.1	Crear base de datos												
13	1.3.2	Cobranzas Web												
14	1.3.2.1	Módulo administración de usuarios												
15	1.3.2.1.1	Crear												
16	1.3.2.1.2	Consultar												
17	1.3.2.1.3	Contraseña												
18	1.3.2.2	Módulo de Afiliaciones												
19	1.3.2.2.1	Desarrollar afiliaciones: cuentas de otros bancos												
20	1.3.2.2.2	Desarrollar afiliaciones: de cuentas del Venezolano de Crédito												
21	1.3.2.2.3	Desarrollar afiliaciones: de tarjetas de crédito												
22	1.3.2.3	Módulo Pagos												
23	1.3.2.3.1	Desarrollar transferencias otros bancos												
24	1.3.2.3.2	Desarrollar transferencia PVC												
25	1.3.2.3.3	Desarrollar pagos con tarjeta de crédito												
26	1.3.2.4	Módulo consultar												
27	1.3.2.4.1	Pagos Operadores												
28	1.3.3	Venezuelita Office Banking (VOB)												
29	1.3.3.1	Módulo administrar clientes												
30	1.3.3.2	Módulo Departamento												
31	1.3.3.2.1	Crear departamento												
32	1.3.3.2.2	Consultar departamento												
33	1.3.3.3	Módulo Administrar empleados												
34	1.3.3.3.1	Administrar												
35	1.3.3.3.2	Asociar												
36	1.3.3.4	Módulo Administrar Grupo												
37	1.3.3.4.1	Crear												
38	1.3.3.4.2	Consultar												
39	1.4	Pruebas												
40	1.4.1	Realizar prueba de Calidad cobranzas Corporativas Centro de Llamadas												
41	1.4.2	Conexiones del sistema de cobranzas corporativas												
42	1.4.3	Realizar Pruebas de Calidad VOB												
43	1.4.4	Conexiones del módulo de cobranzas centro de llamadas en VOB												
44	1.4.5	Realizar pruebas de adaptación cobranzas												
45	1.4.6	Realizar pruebas de adaptación VOB												
46	1.4.7	Conexiones Puntos												
47	1.5	Entrega												
48	1.5.1	Prise a Producción												
49	1.5.2	Entrega Formal												



Proyecto	Actividad	Inicio	Fin	Estado
Proyecto Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas	Realizar prueba de Calidad cobranzas Corporativas Centro de Llamadas	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Conexiones del sistema de cobranzas corporativas	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Realizar Pruebas de Calidad VOB	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Conexiones del módulo de cobranzas centro de llamadas en VOB	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Realizar pruebas de adaptación cobranzas	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Realizar pruebas de adaptación VOB	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Conexiones Puntos	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Entrega	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Prise a Producción	14/01/2015	14/01/2015	Completado
	Entrega Formal	14/01/2015	14/01/2015	Completado

Ilustración N° 11.- Cronograma de Actividades
Histogramas De Uso De Recursos Humanos.

El Proyecto contó con 11 recursos que trabajaron un total de 2419,7 horas en las 25,5 semanas distribuido de la siguiente forma.

CUADRO N° 14. Recursos por actividades y horas de trabajo

Nombre del Recurso y Actividades	Trabajo
Gerente de Proyecto	277,5 horas
Levantamiento de información	85,5 horas
Definir Reglas de Negocios	72 horas
Realizar pruebas de aceptación cobranzas	64 horas
Realizar pruebas de aceptación VOB	32 horas
Entrega Formal	24 horas
Líder de Negocios	333,5 horas
Levantamiento de información	85,5 horas
Definir Reglas de Negocios	72 horas
Diseño de prototipo	56 horas
Realizar pruebas de aceptación cobranzas	64 horas
Realizar pruebas de aceptación VOB	32 horas
Entrega Formal	24 horas
Gerente de Cuentas	120,7 horas
Levantamiento de información	85,5 horas
Definir Lógica Contabilidad	11,2 horas
Entrega Formal	24 horas
Coordinador Gestión Documental	248 horas
Generar casos de uso	112 horas
Generar diagrama de secuencia	112 horas
Entrega Formal	24 horas
Analista de Desarrollo I	176 horas
Crear	40 horas
Consultar	24 horas
Contraseña	32 horas
Crear departamento	48 horas
Consultar Departamento	32 horas
Coordinador Desarrolladores	904 horas
Generar entidad relación	160 horas

Generar casos de uso	112 horas
Generar diagrama de secuencia	112 horas
Nombre del Recurso y Actividades	Trabajo
Diseño de prototipo	56 horas
Desarrollar afiliaciones de tarjetas de crédito	40 horas
Desarrollar transferencias otros bancos	56 horas
Desarrollar transferencia BVC	56 horas
Desarrollar pagos con tarjeta de crédito	56 horas
Correcciones del sistema de cobranzas corporativas	40 horas
Correcciones del módulo de cobranzas centro de llamadas en VOB	40 horas
Realizar pruebas de aceptación cobranzas	64 horas
Realizar pruebas de aceptación VOB	32 horas
Correcciones finales	40 horas
Pase a Producción	40 horas
Coordinador Base Datos	40 horas
Crear base de datos	40 horas
Coordinador Pruebas y Calidad	88 horas
Realizar prueba de Calidad Cobranzas Corporativas Centro de Llamadas	40 horas
Realizar Prueba de Calidad VOB	48 horas
Coordinador Costos y Presupuesto	24 horas
Entrega Formal	24 horas
Analista de Desarrollo II	120 horas
Desarrollar afiliaciones cuentas de otros bancos	40 horas
Desarrollar afiliaciones de cuentas del Venezolano de Crédito	40 horas
Administrar	24 horas
Asociar	16 horas
Analista de Desarrollo III	88 horas
Pagos Operadores	24 horas
Módulo administrar clientes	40 horas
Crear	16 horas
Consultas	8 horas
Total Horas Hombre	2419,7 horas

En los siguientes 3 histogramas se podrá observar de manera gráfica las horas de trabajo de estos roles y en que semanas se estarán distribuyendo.

En los siguientes Histogramas 1, 2 y 3, se muestra en el eje vertical la frecuencia en este caso las horas de trabajo, y en el eje horizontal los valores de las variables agrupadas en trimestres.

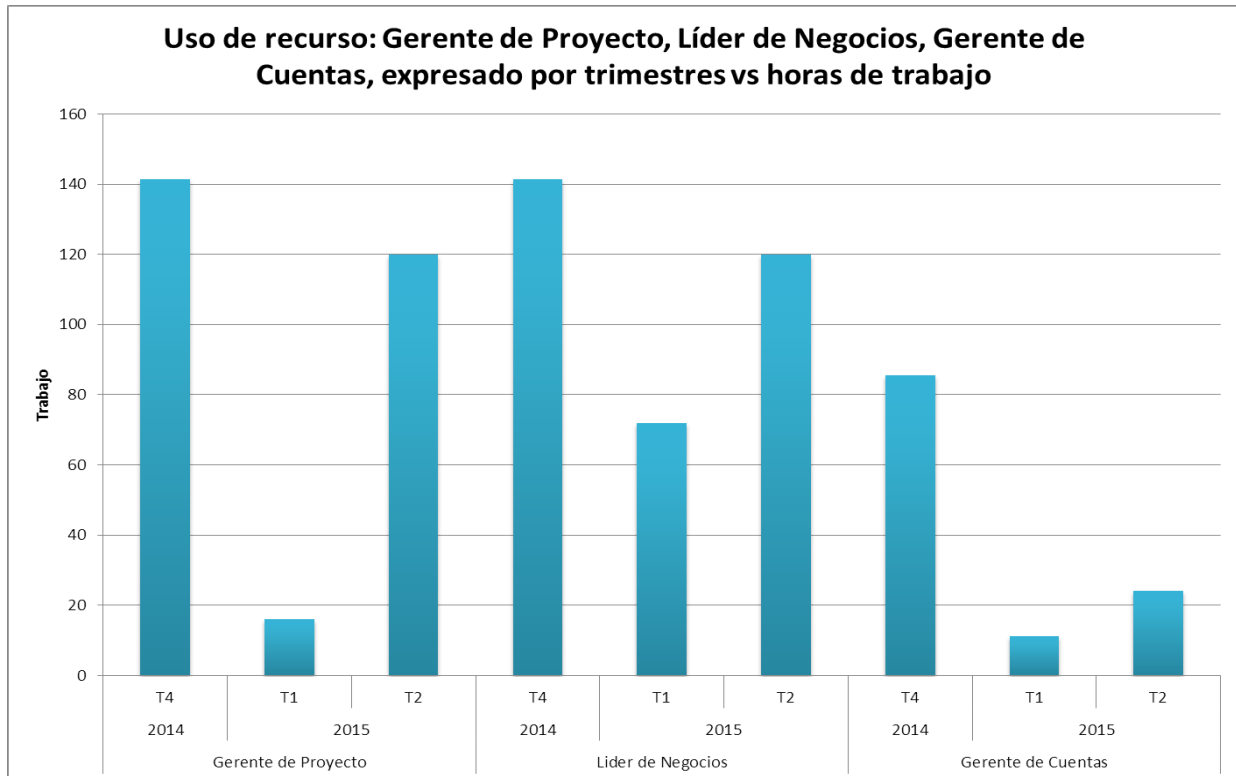


Ilustración N° 12.- Histograma N° 1.

Histograma 1, en el primer cuadrante se puede observar cómo se distribuyen las 277,5 horas de trabajo del Gerente de Proyecto en los tres trimestres que abarca el proyecto, en el segundo cuadrante del histograma se observa que el Líder de Negocios trabajará 333,5 horas distribuidas en los tres trimestre que abarca el proyecto, y por último se consigue la distribución de las 120,7 horas de trabajo del Gerente de Cuenta, con la mayor carga en el primer trimestre.

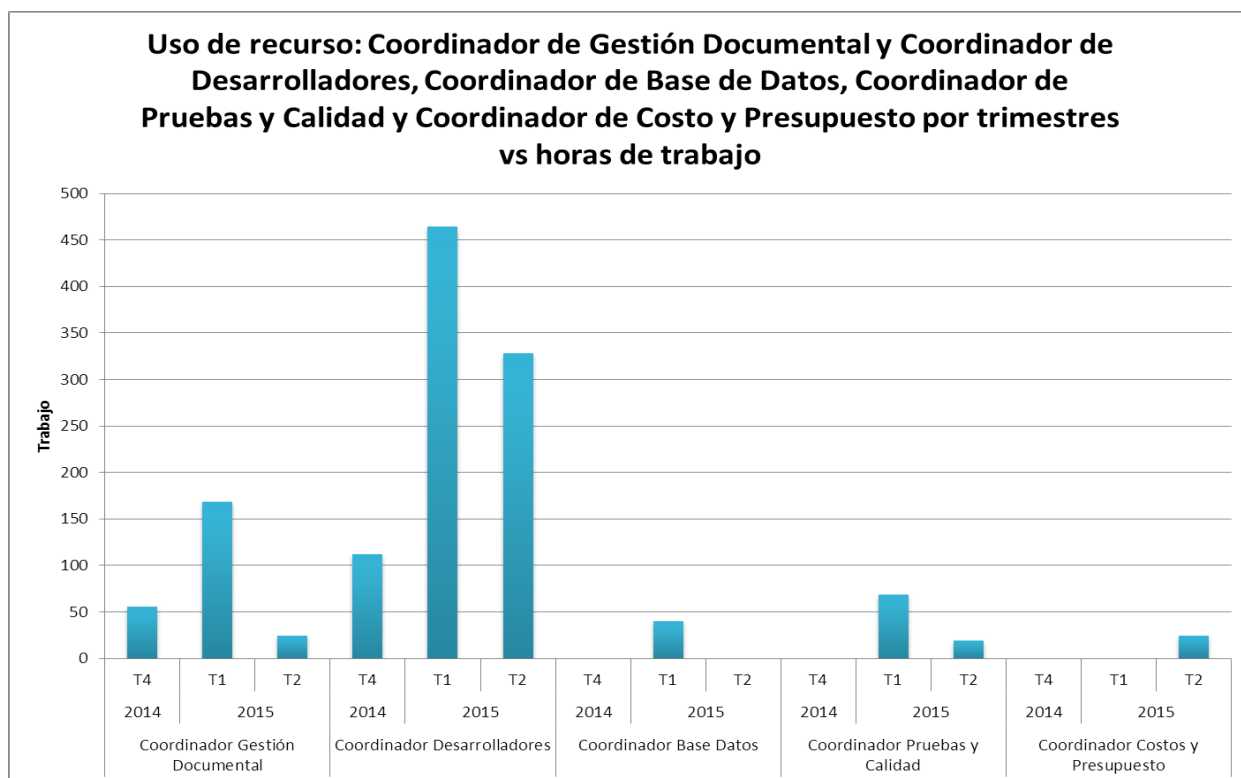


Ilustración N° 13.- Histograma N° 1

Como muestra el Histograma 2, en su primer cuadrante se observa el desarrollo de las 248 horas asignadas al coordinador de gestión documental, distribuidas en los tres trimestres que abarca el proyecto. Ahora, el coordinador de desarrolladores, es el recurso con mayor número de horas en el proyecto 904 horas y están distribuidas en los tres trimestres hasta el final del proyecto. También se observó las 40 horas de trabajo asignadas al Coordinador Base de Datos, distribuidas en el segundo trimestre. Por su parte el Coordinador de Pruebas y Calidad, contará con un total de 88h, distribuidas en el segundo y tercer trimestre, conseguimos las 24 horas asignadas al Coordinador de Costo y Presupuesto y su participación estuvo enmarcada en el último trimestre del proyecto.

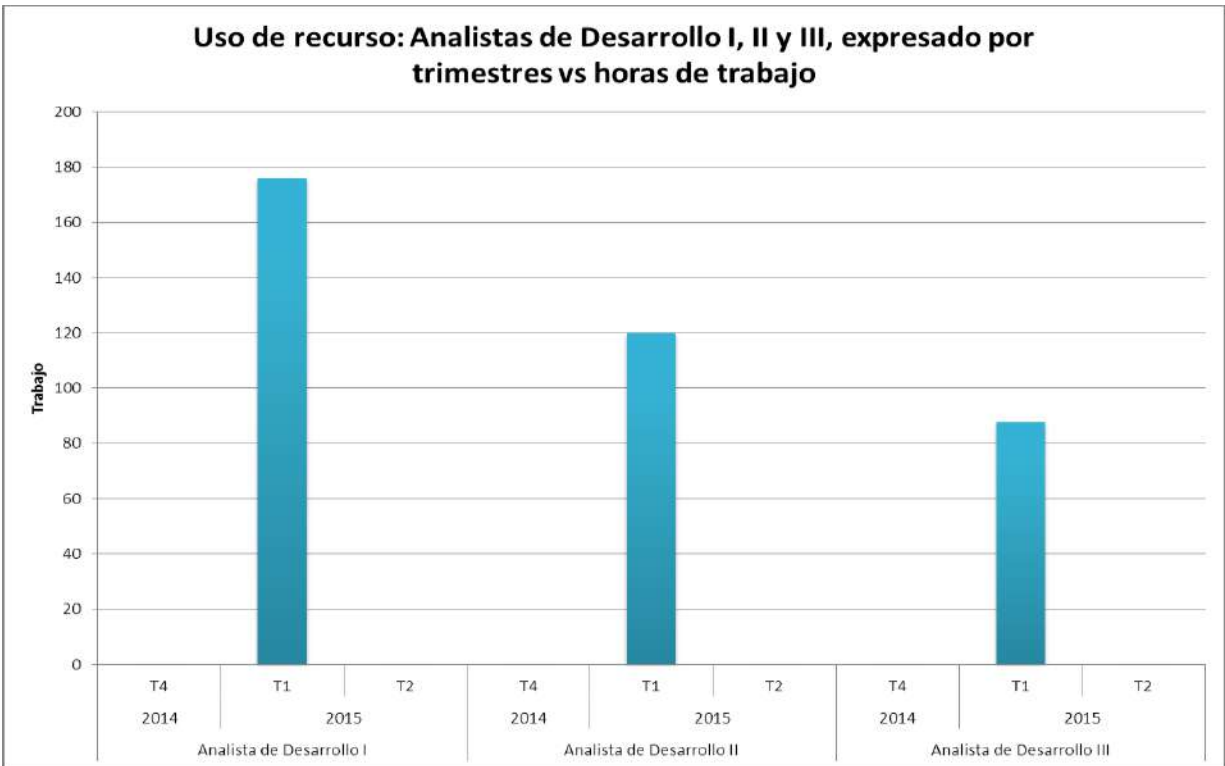


Ilustración N° 14.- Histograma 3.

Por último, se puede observar en el histograma 3 la distribución de las horas de los 3 analistas de desarrollo incluidos en el proyecto, en el primer cuadrante del histograma se muestra la distribución de las 176 horas de trabajos del Analista de Desarrollo I distribuido en el segundo trimestre del 2015. Por su parte el analista de desarrollo II ubicado en el segundo cuadrante con la asignación de 120 horas, ubicadas en el segundo trimestre del año 2015; en el tercer cuadrante del histograma se encuentra ubicado el analista de desarrollo III con la asignación de 88 horas distribuidas en el segundo trimestre del año 2015.

Riesgos Iniciales

Este proyecto está concebido para diseñar e implementar un software orientado a la web, por lo que su objetivo es proporcionar un sistema ágil, eficiente y seguro para la manipulación de los datos en clientes corporativos, es decir como un módulo integrado en el sitio web, que controle la cobranza y datos de cada uno de los asociados comerciales. A continuación se muestran los tipos de riesgos, su impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos en el proyecto que se desarrolla.

CUADRO N° 15. Tipos de Riesgo

Tipo	Descripción
TP	Tamaño del proyecto
IN	Impacto del negocio
RP	Riesgo del proceso
RT	Riesgo Tecnológico
ED	Entorno de Desarrollo
RC	Riesgo Cliente

CUADRO N° 16. Impacto del Riesgo

Tipo	Descripción
Catastrófico	0.8
Crítico	0.4
Moderado	0.2
Baja	0.1
Despreciable	0.05

CUADRO N° 17. Probabilidad del Riesgo

Tipo	Descripción
Muy improbable	0.1
Poco probable	0.3
Probable	0.5
Altamente probable	0.7
Casi cierto	0.9

A continuación se muestra el análisis realizado de los riesgos asociados a este proyecto:

CUADRO N° 18.- Matriz de Riesgo

ID	Descripción	Tipo	Probabilidad	Impacto	P x I	Responsable
1	Errores en la planificación del cronograma que aumentan la duración del proyecto.	IN	Casi cierto 0.9	Moderado 0.2	0.18	Gerente del Proyecto
2	Hardware insuficiente para soportar la carga transaccional.	RT	Poco probable 0.3	Moderado 0.2	0.06	Gerente del Proyecto
3	Técnicas erróneas de levantamiento de información que generan constantes modificaciones a los mismos.	IN, TP	Poco probable 0.3	Critico 0.4	0.12	Gerente del Proyecto y Gerente de Cuenta
4	Cambios en los requerimientos por parte del cliente.	RT,RC, TP	Poco probable 0.3	Catastrófico 0.8	0.24	Cliente
5	Los navegadores no permitan el correcto funcionamiento de la aplicación.	RP	Probable 0.5	Moderado 0.2	0.1	Coordinador de Desarrollo
6	Imprevistos que generan la salida de algún miembro del equipo.	RC, RP	Probable 0.5	Moderado 0.2	0.1	Líder de Negocios y Gerente del Proyecto
7	Ingreso de nuevo personal con amplios conocimientos y con mucha experiencia que generen grandes adelantos en el cronograma.	RP	Poco probable 0.3	Baja 0.1	0.03	Líder de Negocios y Gerente del Proyecto
8	Cambios administrativos en el cliente que generen atrasos en el cronograma o cancelación total del proyecto.	IN	Altamente probable 0.9	Catastrófico 0.8	0.72	Cliente
9	El producto final supera las pruebas de calidad, carga y demás pruebas realizadas.	IN	Probable 0.5	Bajo 0.1	0.05	Líder de Negocios y Gerente del Proyecto y Gerente de Cuenta

10	Problemas internos del equipo de trabajo.	RP	Probable 0.5	Moderado 0.2	0.1	Gerente del Proyecto
11	Por motivos ajenos al equipo de trabajo se presenta un alcance de actividades antes de las fechas previstas generando un adelanto en el Cronograma.	RP	Poco probable 0.3	Baja 0.1	0.03	Líder de Negocios y Gerente del Proyecto y Gerente de Cuenta

ID: 1	Descripción: Errores en la planificación del cronograma que aumentan la duración del proyecto.	Impacto: Moderado	Probabilidad: Casi Cierto
Refinamiento/contexto:			
<ul style="list-style-type: none"> No terminar la aplicación en el plazo estipulado. No realizar las actividades en el tiempo adecuado para cumplir con el cronograma. Ocurrencia de eventos inesperados que retrase el curso normal de las actividades propuestas en el cronograma. Asignar a una actividad cierto tiempo que no sea el adecuado para culminarla. 			
Plan de supervisión/reducción:			
<ul style="list-style-type: none"> Llevar un control detallado en el cronograma. Contar con personal experto a la hora de crear el cronograma. Utilizar herramientas que permitan recordarle permanentemente al equipo cuando se aproxima y/o finaliza una actividad 			
Contingencia:			
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar más personal al equipo de trabajo del proyecto para asegurar que la entrega se haga en las fechas estipuladas. Aumentar el número de horas de trabajo del proyecto, aunque esto implicaría que la calidad del producto se viese afectada. 			
ID: 2	Descripción: Hardware insuficiente para soportar la carga transaccional	Impacto: Moderado	Probabilidad: Poco Probable
Refinamiento/contexto:			
<ul style="list-style-type: none"> Que el equipo desarrollador no sea claro a la hora de dar las exigencias en cuanto a hardware. Que el cliente no cumpla con las especificaciones en cuanto a hardware que el grupo desarrollador le exige para el correcto funcionamiento de la aplicación Que ocurra algo inesperado que ocasione el colapso de la aplicación. 			
Plan de supervisión/reducción:			
<ul style="list-style-type: none"> Hardware suficiente para el buen funcionamiento de la aplicación que el equipo desarrollador sea lo suficiente claro a la hora de explicar la importancia del hardware para el funcionamiento de la aplicación. 			
Contingencia:			
<ul style="list-style-type: none"> Equipo de apoyo que pueda atender al usuario en tal caso que la aplicación de deje de funcionar. 			
ID: 3	Descripción: Técnicas erróneas de levantamiento de	Impacto: Critico	Probabilidad: Poco probable

	requerimientos generan constantes modificaciones a los mismos		
Refinamiento/contexto: <ul style="list-style-type: none"> Personal sin experiencia para el levantamiento de requerimientos. Que el cliente no sea claro al momento de levantar los requerimientos. Retrasos en el cronograma. 			
Plan de supervisión/reducción: <ul style="list-style-type: none"> Tomarse el tiempo necesario para el buen levantamiento de los requerimientos. Darle a conocer al cliente la importancia de los requerimientos, para que no se generen cambios en los mismos. Construir el documento de requerimientos junto con el cliente. Hacer muestras periódicas de los avances. Comunicación permanente entre el equipo desarrollador y el cliente. 			
Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> Contar con personal experto en el momento de levantar los requerimientos. Ayudar al cliente con asesoría para que sea claro y preciso a la hora de mostrar al grupo de trabajo sus necesidades. Utilizar buenas técnicas de levantamiento de requerimientos Acordar con el cliente un nuevo plazo de entrega. 			
ID: 4	Descripción: Cambios en los requerimientos por parte del cliente	Impacto: Catastrófico	Probabilidad: Poco probable
Refinamiento/contexto: <ul style="list-style-type: none"> Cliente inconforme con la aplicación. Al cliente le parece que se deben hacer modificaciones en los requerimientos. Cambios administrativos en el cliente. 			
Plan de supervisión/reducción: <ul style="list-style-type: none"> Mantener una constante comunicación con el cliente. Realizar un completo levantamiento de requerimientos funcionales y no funcionales. 			
Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> Si se sospecha que el cliente quiere hacer un cambio en los requerimientos se debe tener en cuenta el documento de requerimientos para ver si es factible ese cambio. Acordar nueva fecha de entrega ya que un cambio genera retrasos en el cronograma. Estudiar una nueva inversión de acuerdo a las modificaciones que se realicen. 			
ID: 5	Descripción: Los navegadores no permitan el correcto funcionamiento de la aplicación	Impacto: Moderado	Probabilidad: Probable
Refinamiento/contexto: <ul style="list-style-type: none"> No se realizaron las pruebas pertinentes en cada uno de los navegadores. El equipo desarrollador tuvo en cuenta la compatibilidad con todos los navegadores. 			
Plan de supervisión/reducción: <ul style="list-style-type: none"> Realizar pruebas con los navegadores más utilizados. 			

<ul style="list-style-type: none"> Hacer seguimiento al personal encargado de dichas pruebas 			
Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> Notificar al cliente con que navegador presenta inconvenientes la aplicación. Dar una pronta solución al problema. Que la aplicación sea compatible con cualquier navegador. 			
ID: 6	Descripción: Imprevistos que generan la salida de algún miembro del equipo de trabajo.	Impacto: Moderado	Probabilidad: Probable
Refinamiento/contexto: <ul style="list-style-type: none"> El personal de desarrollo abandona el equipo de trabajo antes de la finalización del proyecto. Abandono por alguna enfermedad producto de la actividad laboral. 			
Plan de supervisión/reducción: <ul style="list-style-type: none"> Si algún miembro del grupo de trabajo desea abandonar el trabajo debe informarlo un mes antes. Si el abandono es por algún imprevisto laboral debe cubrir y dar incapacidad. Manejar dentro del grupo de trabajo planes de salud ocupacional. Garantizar las condiciones necesarias para el buen desarrollo de las actividades. 			
Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> Contratar personal para su inmediata incorporación (en caso de no estar el proyecto en fase muy avanzada). Intentar que los empleados trabajen horas extra (si el proyecto está casi a punto de terminar, ya que sería más conveniente que trabajen un poco más los empleados que ya están habituados al proyecto que contratar nuevo personal). 			
ID: 7	Descripción: Ingreso de nuevo personal con amplios conocimientos y con mucha experiencia que generen grandes adelantos en el cronograma	Impacto: Bajo	Probabilidad: Poco Probable
Refinamiento/contexto: <ul style="list-style-type: none"> Que el abandono de algún miembro del equipo de trabajo obligue a contratar personal nuevo. Se hacen las pruebas necesarias para comprender el nivel de conocimiento del personal nuevo. El personal nuevo se adapta al grupo y no se presenten conflictos y retrasos a la hora de culminar el proyecto. 			
Plan de supervisión/reducción: <ul style="list-style-type: none"> Realizar un formato de pruebas en dado caso de que se vea obligado a contratar personal nuevo. Realizar actividades de integración entre los miembros del equipo de desarrollo. 			
Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> Hacer reuniones con los demás miembros del equipo para darle a conocer el proyecto al personal nuevo. Facilitar toda la documentación del proyecto al personal nuevo. 			
ID: 8	Descripción: Cambios administrativos que generen	Impacto: Catastrófico	Probabilidad: Altamente probable

	atrasos en el cronograma o cancelación total del proyecto		
Refinamiento/contexto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la Administración para el cual se desarrolla la aplicación. • Cancelación del proyecto, la nueva administración no ve necesario el desarrollo de la aplicación. 			
Plan de supervisión/reducción:			
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el proyecto a la nueva administración. • Estar en constante comunicación con el cliente. 			
Contingencia:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar y garantizar los ahorros en cuanto a personal y gastos administrativos de funcionamiento. • Hacer cumplir las cláusulas del contrato. 			
ID: 9	Descripción: El producto final supera las pruebas de calidad, carga y demás pruebas realizadas	Impacto: Bajo	Probabilidad: Probable
Refinamiento/contexto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron las pruebas necesarias para el funcionamiento de la aplicación. • No se subestimó la cantidad de usuarios y datos que pueda manejar la aplicación. • Código muy liviano y hace que la aplicación sea rápida. • Hay una amplia comunicación entre el grupo desarrollador. 			

Plan de Comunicación

CUADRO N° 19. Plan de Comunicación

Nombre Involucrado	Prioridad	Frecuencia de Elaboración	Tipo de Comunicación	Responsable de Elaborar la Comunicación	Forma de Entrega
Líder de Implementación de Negocios	Alta	Una vez	Acta constitutiva del Proyecto	Líder de Implementación de Negocios	Escrito (Papel)
Líder de Implementación de Negocios	Alta	Quincenal	Informe de Seguimiento	Líder de Implementación de Negocios	Oral (Presentación)
Gerente de Cuentas	Media	Semanal	Informe de Seguimiento	Gerente del Proyecto y Gerente de Cuenta	Escrito (Papel)
Coordinador Gestión Documental	Baja	Diario	Minutas	Coordinador Gestión Documental	Escrito (Papel)
Coordinador Gestión Documental	Alta	Una vez	Manuales	Coordinador Gestión Documental	Escrito (Papel)
Coordinador Gestión	Alta	Una vez	Acuerdo	Coordinador Gestión Documental	Escrito (Papel)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Luego de llevar a cabo el TEG para el desarrollo de una solución tecnológica para la gestión de cobranzas corporativas de los clientes del Banco Venezolano de Crédito bajo la guía PMBOK, se deducen las siguientes conclusiones:

- La modalidad de pago vía centro de llamadas, se consideró la manera más adecuada y eficiente de llevar a cabo las cobranzas corporativas por parte de los clientes del VCBU, teniendo en cuenta que a través de una llamada realizada por un operador a un teléfono móvil el cliente podrá dar inicio a su proceso de pagos con mayor facilidad, permitiendo una cobranza de atención no presencial, disminuyendo riesgos por el manejo de efectivo y/o cheques, aumentando la efectividad y eficiencia del proceso.
- A través de la utilización de una estructura desagregada de trabajo (EDT), se logró tener una visión estructurada de las etapas y entregables que componen el proyecto en sí mismo. De igual forma resultó un elemento clave para la determinación de los tiempos del proyecto, ayudando a la obtención del paquete de trabajo.
- La aplicación de los lineamientos que expone la metodología que ofrece el PMI, resultó de gran beneficio en el desarrollo de este proyecto, puesto que nos deja conocer las mejores prácticas para la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre del mismo. Conocer y utilizar esta metodología ofrece una ventaja competitiva importante, en la ejecución de proyectos haciendo énfasis en la rama de las tecnologías de información.
- Es de vital importancia realizar un monitoreo constante de cada una de las actividades que componen el cronograma, para de esta forma evitar incumplimientos y retrasos en los entregables, permitiendo la toma de decisiones y acciones correctivas en el momento preciso.

RECOMENDACIONES

- Distribuir al equipo del proyecto y a los departamentos involucrados, las lecciones aprendidas relacionadas con su área de trabajo, que necesiten de su aplicación para tomar acciones relacionadas con las mismas.
- Adiestrar a cada uno de los teleoperadores del centro de llamadas, de tal manera que se haga un correcto uso de la herramienta garantizándoles un servicio de calidad e información para desempeñar sus labores.
- Continuar mejorando la comunicación entre todas las instituciones financieras del país para automatizar al cien por ciento el proceso de gestión de cobranzas.
- Desarrollar un segundo método de autorización para gestión de cobranzas en caso no recibir el token.
- Permitir en un futuro a los asociados comerciales abonar un monto parcial a la factura a cancelar.
- Desarrollar el cálculo de impuesto sobre la renta en las facturas seleccionadas para realizar la gestión de cobranzas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARIAS, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*, Editorial Episteme, Quinta Edición, Caracas-Venezuela.
- HEERKENS, G. (2002). *Gestión de Proyectos*, Editorial McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U. Madrid-España.
- HERNANDEZ S. FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2000). Metodología de la Investigación. Mc.Geaw Hill, México, DF.
- MACHADO, C. (2013). *Desarrollo de una aplicación web para la gestión de pago a los proveedores de la pequeña y media empresa (pyme) bajo la guía de PMBOK*. (Trabajo Especial de Grado). Universidad Monteavila. Caracas - Venezuela.
- MAIGUA G. y LOPEZ, E. (2012). *Buenas Prácticas en la Dirección y Gestión De Proyectos*. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires- Argentina.
- ORTIZ, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Editorial Limusa. Distrito Federal-México
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos*. Quinta Edición. Editorial Project Managment Institute. Pensilvania-Estados Unidos.
- CHAMOUN, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México, DF.
- Ishikawa , K. Espina de Pescado. Abril 12. Disponible en: <http://www.sergerente.com.ar/espina-de-pescado-por-kaoru-ishikawa/>