

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE  
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN DE COBRANZAS.

CLAUDIA CAROLINA VALENCIA CUELLAR

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre, 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

MAP. Rodolfo Ugalde Binda  
PROFESOR TUTOR

---

MAP Gloria Urrego  
LECTOR No.1

---

MAP Eduardo Lima  
LECTOR No.2

Claudia Valencia Cuellar

---

SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A Dios y solo a Dios por ser mi todo, por cumplir mis sueños mis metas y los anhelos de mi corazón en mi viaje por este mundo, toda mi entrega y dedicación en esta tesis es para darle Gloria y el Honor a EL, sin su misericordia puesta sobre mi esto no hubiera sido posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi hijo Luis Fernando, por darme fuerzas todos los días y demostrarme que las cosas se pueden lograr y superar, por ser mi mayor motivación sé que grandes cosas nos esperan.

A mi madre, una rosa hasta el cielo sé que desde lejos está orgullosa de esta meta cumplida.

A mi Pastora Lizeth Ulate por ser mi guía, madre espiritual y apoyo incondicional en mi vida. Por ser mi mayor concejera y creer en mí.

Amigos que se convirtieron una familia en Costa Rica por todo el apoyo e inspiración para seguir adelante en cada momento.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1    Antecedentes.....	2
1.2    Problemática.....	3
1.3    Justificación de la Solución al problema .....	4
1.4    Objetivo general .....	5
1.5    Objetivos específicos.....	5
2.MARCO TEORICO .....	7
2.1. Marco institucional.....	7
2.1.1. Antecedentes de la Institución .....	7
2.1.2. Misión y visión .....	8
2.1.3. Estructura organizativa.....	9
2.1.4. Productos que ofrece .....	10
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	11
2.2.1 Proyecto.....	11
2.2.2 Administración de Proyectos.....	12
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto .....	13
2.2.4. Características del ciclo de vida del proyecto .....	14
2.2.5. Procesos en la Administración de Proyectos.....	16
2.2.6. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos .....	20
2.3. Concepto de gestión de cobranza .....	22
2.3.1 El proceso de cobranza .....	22
2.3.1.1. Entrega y recepción de la Cobranza .....	22
2.3.1.2. Clasificación de la deuda.....	23
2.3.1.3. Gestión de la deuda.....	23

2.3.1.4. Otorgamiento de Crédito .....	23
2.3.1.5. Cobro de la deuda .....	23
2.3.2 Funciones del gestor de cobros.....	25
2.3.3 Políticas de Cobranzas.....	26
2.3.4. Factores de riesgo de la cobranza.....	27
2.3.5. Clasificación de la deuda.....	27
2.3.6. Cobro de la deuda.....	28
3.MARCO METODOLOGICO .....	29
3.1 Fuentes de información .....	29
3.1.2. Fuentes Primarias .....	30
3.1.3. Fuentes Secundarias .....	30
3.2 Métodos de Investigación.....	34
3.3 Herramientas.....	40
3.4 Supuestos y Restricciones. ....	42
3.5 Entregables. ....	49
4.DESARROLLO.....	51
4.1 Proceso actual de cobranzas. ....	51
4.1.1 Gestión de Integración.....	51
4.1.2. Gestión de Recursos Humanos.....	51
4.1.2.1. Funciones del Gerente de Servicios y Supervisor de Crédito y Cobro. ....	52
4.1.2.1.2 Supervisor de Crédito y Cobro .....	53
4.1.2.1.3 Analista de Cobranza.....	54
4.1.3 Gestión de Calidad.....	54
4.1.3.1 Objetivo del departamento de Crédito y Cobro.....	54
4.1.3.2 Procedimientos y Políticas de la empresa.....	55
4.1.3.3 Procedimiento de Cobranza.....	55
4.1.3.4. Cheques Post Fechados .....	56
4.1.3.5. Cobros en Efectivo .....	56
4.1.3.6. Cheques Rechazados .....	56
4.1.3.7 Política de Otorgamiento de Crédito. ....	57
4.1.3.8. Política de Cobranzas. ....	59

4.1.3.9. Sobregiros de Límites de Crédito.....	60
4.1.4 Gestión de Riesgos.....	60
4.1.4.1. Factores que Afectan la Cobranza.....	61
4.1.5 Gestión de Comunicaciones.....	63
4.1.5.1 Control de Minutas y formatos de comunicaciones.....	63
4.1.5.2 Control de formatos de comunicaciones externas.....	64
4.1.6 Plan de gestión de adquisiciones.....	65
4.1.7 Plan de gestión de costos.....	65
4.1.8 Gestión del Área correspondiente.....	66
4.2 Planteamiento del Proyecto con sus Áreas de Conocimientos.....	67
4.2.1. Plan de Gestión de Integración.....	67
4.2.1.1. Acta de Constitución del Proyecto.....	68
4.2.1.2. Control Documental.....	69
4.2.1.3. Control de Cambios.....	69
4.2.1.4. Enunciado Preliminar del Alcance del Proyecto.....	71
4.2.2 Plan de Gestión de Tiempo.....	71
4.2.2.1. Herramienta de Programación.....	73
4.2.2.2. Criterios para la medición del avance.....	73
4.2.2.3. Control y Seguimiento.....	73
4.2.2.4. Cronograma del Proyecto.....	73
4.2.3 Plan de Gestión de Alcance.....	75
4.2.3.1. Verificación del alcance.....	77
4.2.3.2. Control del Alcance.....	78
4.2.4 Plan de Gestión de Costos.....	78
4.2.4.1. Niveles de Estimación y Control de Costos.....	79
4.2.4.2. Sistema de Control de Costos.....	80
4.2.4.3. Sistema de Control de Cambios de Costos.....	81
4.2.4.4. Sistema de Métricas de Control de Costos.....	84
4.2.5 Plan de Gestión de la Calidad.....	86
4.2.5.1. Plan de Mejora de Procesos.....	87
4.2.5.2. Roles para la Gestión de la Calidad.....	87

4.2.5.3. Documentos Normativos de Gestión de Calidad.....	90
4.2.5.3.2. Plantillas .....	90
4.2.5.4. Proceso de Control y Aseguramiento de Mejora Gestión de Calidad. ....	91
4.2.6 Plan de Gestión de Recursos Humanos. ....	92
4.2.7 Plan de Gestión de Comunicaciones. ....	93
4.2.7.1. Guía de control de la Herramienta de Cobranza.....	93
4.2.7.2. Guía de control de capacitaciones y/o reuniones del proyecto.....	94
4.2.7.3. Guía de control de documentación del proyecto. ....	94
4.2.7.4. Guía de Control de Versiones.....	94
4.2.8 Plan de Gestión de Riesgos. ....	96
4.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones. ....	99
4.2.9.1. Restricciones y Supuestos .....	99
4.2.9.2. Riesgos y Respuesta Plan de adquisiciones.....	100
4.2.10 Plan de Gestión de Interesados.....	100
4.2.10.1. Identificación de Interesados. ....	100
4.2.10.2. Planificación de la Gestión de Interesados.....	101
4.2.10.3 Role de SPONSOR.....	101
4.2.10.4. Role de GERENTE DE PROYECTOS .....	102
4.2.10.5. Role de PROVEEDOR .....	102
4.2.10.6. Role de EQUIPO DEL PROYECTO. ....	102
4.2.10.7. Control de participación de Interesados. ....	102
4.3 PLAN DE GESTION DEL PROYECTO .....	103
4.3.1 Procesos de Iniciación .....	104
4.3.1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto .....	104
4.3.1.2. Identificar involucrados .....	105
4.3.1.3. Equipos y Roles del Equipo del proyecto.....	105
4.3.1.3.1. Gerencia del Proyecto.....	105
4.3.1.3.2. Presupuesto y Plazo .....	105
4.3.1.3.3. Compras y Contratos .....	107
4.3.1.3.4. Equipo de Cobranzas.....	107
4.3.2 Procesos de Planificación. ....	108



4.3.2.1. Definir alcance.....	111
4.3.2.2. Crear WBS.....	112
4.3.2.3 Plan de Gestión de Tiempo.....	113
4.3.2.3.1 Elaborar el cronograma. ....	113
4.3.2.4.1 Estimación de Costos.....	114
4.3.2.5. Plan de Gestión de Calidad.....	115
4.3.2.6. Plan de Gestión de Recursos Humanos .....	116
4.3.2.7. Plan de Gestión de Comunicaciones .....	118
4.3.2.7.1. Matriz de Comunicaciones: .....	118
4.3.2.7.2. Calendario de Eventos:.....	118
4.3.2.8. Plan de Gestión de Riesgos .....	119
4.3.2.8.1. Matriz de Probabilidad e Impacto: .....	121
4.3.2.8.2. Categorización de Riesgos: .....	121
4.3.2.8.3. Análisis Cuantitativo de Riesgos.....	122
4.3.2.9. Plan de Gestión de Adquisiciones. ....	123
4.3.2.9.1. SAP (Módulo de Cobranzas).....	124
4.3.2.9.2. INTIZA.....	126
4.3.2.9.3. Oracle e-Business Suite .....	127
4.3.2.10. Plan de Gestión de Interesados.....	129
4.3.3. Procesos de Ejecución .....	130
4.3.3.1. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.....	130
4.3.3.2. Reunión de Inicio (Kick-Off Meeting).....	130
4.3.3.3. Planear las actividades.....	131
4.3.3.4. Realizar tareas de ejecución .....	132
4.3.3.5. Medición del progreso del proyecto .....	132
4.3.3.6. Control de Cambios .....	133
4.3.3.7 Entregar los informes finales.....	134
4.3.3.8. Proceso de Plan Piloto y Puesta en Marcha.....	135
4.3.3.9. Realizar evaluación de riesgos .....	135
4.3.3.10.Pruebas.....	135
4.3.3.11. Ejecución del arranque del proyecto .....	136

4.3.3.12. Gestionar la entrega del proyecto. ....	136
4.3.4. Proceso de Control y Cierre. ....	137
4.3.4.1. Cerrar Suministros.....	138
5. CONCLUSIONES.....	139
6. RECOMENDACIONES .....	143
7. BIBLIOGRAFÍA .....	145
8. ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventaja competitiva de una herramienta de cobranza.....	5
Figura 2 Estructura Organizativa.....	11
Figura 3 Estructura Organizativa de Cobranzas .....	11
Figura 4 Ciclo de Vida del Proyecto .....	16
Figura 5 Procesos del Ciclo de Vida del Proyecto.....	17
Figura 6 Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos.....	20
Figura 7 Interacción de los grupos de procesos de Administración de Proyectos.....	22
Figura 8 Proceso de cobranza.....	25
Figura 9 Organigrama de Cobranzas.....	26
Figura 10 Autorización de otorgamientos de crédito.....	59
Figura 11 Aprobaciones de morosidades.....	60
Figura 12 Sobregiros aprobaciones de morosidades.....	61
Figura 13 Proceso actual de la gestión de cobranzas.....	64
Figura 14 Control de versiones GTM.....	65
Figura 15 Proceso de integración.....	69
Figura 16 Nivel de estimación y control costos GTM.....	82
Figura 17 Acta reunión de coordinación del proyecto.....	85
Figura 18 Presupuesto del proyecto de implementación.....	86
Figura 19 Control de calidad de costo.....	87
Figura 20 Formato de plan de revisión de calidad.....	93
Figura 21 Organigrama del proyecto.....	104
Figura 22 Grupo de fases del proyecto.....	107
Figura 23 Diccionario WBS.....	110
Figura 24 Matriz de influencia.....	112
Figura 25 Estructura de integración de proceso de planificación.....	113
Figura 26 Planificación y sus procesos de integración.....	114
Figura 27 Niveles de EDT.....	116
Figura 28 Cronograma de actividades.....	117
Figura 29 Formato de plan de calidad.....	119

Figura 30 Matriz de roles y funciones.....	120
Figura 31 Organigrama del proyecto.....	121
Figura 32 Matriz de comunicaciones del proyecto.....	122
Figura 33 Fuentes genéricas de riesgos.....	123
Figura 34 Matriz de administración de riesgos del proyecto.....	124
Figura 35 Matriz de probabilidad e impacto.....	125
Figura 36 Probabilidad e impacto.....	126
Figura 37 Matriz de adquisiciones.....	127
Figura 38 SAP ERP 2012.....	128
Figura 39 ERP Intiza.....	129
Figura 40 ERP-Oracle business.....	130
Figura 41 Matriz de interesados del proyecto.....	132
Figura 42 Minuta de reunión.....	134
Figura 43 Planeación de actividades del proyecto.....	134
Figura 44 Indicadores de medición del proyecto.....	135
Figura 45 Matriz de control de cambios del proyecto.....	137
Figura 46 Matriz de evaluación de riesgos del proyecto.....	138
Figura 47 Proceso de cierre del proyecto.....	140

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas .....	32
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas .....	37
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas.....	42
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.....	43
Cuadro 5 Entregables.....	50
Cuadro 6 Proceso de gestión de costos GTM.....	67
Cuadro 7 Formato para control documental.....	70
Cuadro 8 Formato de control de cambios del proyecto.....	71
Cuadro 9 Formato para describir enunciado preliminar del proyecto.....	72
Cuadro 10 Lista preliminar de actividades del proyecto.....	76
Cuadro 11 Cronograma de actividades del proyecto.....	77
Cuadro 12 Fases del proyecto.....	79
Cuadro 13 Formato para describir la verificación del alcance.....	80
Cuadro 14 Formato de solicitud de control de cambios de costos.....	84
Cuadro 15 Plan de aseguramiento de calidad.....	88
Cuadro 16 Control de calidad de costos.....	89
Cuadro 17 Criterios de liberación.....	95
Cuadro 18 Guía de control de versiones.....	97
Cuadro 19 Matriz de comunicaciones.....	98
Cuadro 20 Presupuesto de gestión de riesgos.....	99
Cuadro 21 Plan de presupuesto de riesgos.....	99
Cuadro 22 Comparativo de las soluciones tecnológicas propuestas .....	131

## INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

*PMI: es una organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos. (Program Management Institute).*

*PMBOK: es el estándar para la Administración de Proyectos y cuyas siglas significan en inglés Project Management Body of Knowledge (el Compendio del Saber de la Gestión de Proyectos).*

*WBS TOOL: es un software libre en modo web que sirve para la creación de estructuras de desglose de trabajo.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de graduación fue enfocado para llevar a cabo un Análisis del Sistema Actual de Cobranza en una empresa dedicada a la Distribución de Productos Químicos, por lo que se definió y documentó un Sistema de Cobranza Centralizado y conforme a las necesidades del Departamento de Cobros; así como una estructuración a la metodología de implementación alineada a lo que se propone respecto en la Administración Profesional de Proyectos.

Su importancia radica en la necesidad de fortalecer las áreas críticas; principalmente el área de cobros incrementando la productividad de la recuperación de la cartera morosa. La Empresa GTM Holdings, S. A., se ha caracterizado por un posicionamiento muy fuerte en el mercado, el mismo que le ha permitido poder consolidarse y comprar más empresas del gremio y su importancia de tener un proceso centralizado de cobro le permitirá mayor competitividad en el mercado. Por medio del presente diagnóstico se dieron a conocer las necesidades con que cuenta el departamento de cobros, en él se detallaron las causas fundamentales por las cuales el proceso es susceptible de una mejora en su eficiencia. Se especificaron los parámetros necesarios para el desarrollo de cada uno de los objetivos del proyecto y también la forma de cómo se coordinó el rediseño de éste, con una empresa de sistemas informáticos.

El objetivo general del proyecto consistió en el “Desarrollo de una propuesta del diseño e implementación de un sistema de centralización de gestión de cobranzas”, con el fin de gestionar los cobros de todas las empresas afiliadas en diferentes países. Los objetivos específicos fueron integrados de la siguiente manera : Desarrollo de un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrolló en el proyecto, delimitación de un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto, definición de un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto, definición de un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto, desarrollo de un plan de gestión de tiempo para la realización de las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades, definición de un plan de gestión de calidad para controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos, desarrollo de un plan de gestión de comunicación con todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases, definición de un plan de riesgos , para tener una supervisión y control de riesgos del proyecto, desarrollo de un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo del mismo y definición de un plan de adquisiciones para la selección de proveedores en el proyecto.

Por medio del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se dieron conocer las necesidades con que cuenta el departamento de cobros y por consiguiente se utilizaron fuentes de información internas de la empresa que junto con la bibliografía utilizada se detallan los diagramas de cada uno de los procesos, así como también las causas fundamentales por las cuales el proceso es susceptible de una mejora en su eficiencia. Se especifican los parámetros necesarios para el desarrollo tomando como base los fundamentos de administración de proyectos estableciendo las herramientas y supuestos para cada uno de los objetivos desarrollados.



## **1.INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las empresas y las áreas dedicadas a la cobranza realizan sus procesos de registro y control de las actividades para su proceso de recuperación de deuda en forma general y son llevados de forma manual, esto genera muchos reprocesos y atrasos en la gestión, lo cual implica que no se puede tener información diaria, y una desactualización de la cartera, lo cual no permite tener la visibilidad del estatus diario de la gestión de cobranzas. El problema de los atrasos en los pagos de los créditos es común en pequeñas, medianas y grandes empresas, que no ven como una inversión la inclusión de tecnología y herramientas útiles para la cobranza, en muchos casos por la falta de capacidad empresarial de hacer efectivo los cobros de sus créditos morosos generan cuentas de cartera vencida, Para ello se empieza haciendo un diagnóstico del objeto de estudio, identificando las causas y los efectos que se originan en el campo actual.

Actualmente GTM Holdings, S.A, se encuentra en pleno proceso de crecimiento a través de la implementación proyectos operacionales que permitirán maximizar las capacidades productivas con la infraestructura base existente.

Para desarrollar y ejecutar estos proyectos dispone de una oficina de proyectos que realiza los estudios de optimización de procesos en todas sus etapas y luego ejecuta mejora continua en cada una de sus áreas de la organización, considerando el volumen y envergadura de los proyectos en cartera, es imprescindible contar con una metodología que permita estandarizar la gestión para la ejecución de los diferentes proyectos el cual será materia del presente trabajo de tesis.

Es así, como durante el presente proyecto de tesis, se realizará un levantamiento de todas las necesidades de la gestión de cobranza, con el fin de lograr obtener los resultados de forma eficiente e identificando cada uno de los riesgos, para lograr alcanzar un control sobre las carteras de cobro en la organización.

La inclusión de una herramienta tecnológica permitirá tener una mayor automatización, durante el proceso de implantación del presente proyecto.

## 1.1 Antecedentes

Actualmente la Empresa GTM Holdings, S. A. cuenta con 15 oficinas en diferentes países del continente americano y Europa. Por lo que desde el 2015 tiene la implantación de un Centro de Servicios compartidos en la región, donde se manufacturan los servicios financieros que no producen contingencias legales de manera remota y centralizando los procesos mediante el esquema de centro de servicios compartidos.

La empresa GTM Holdings, S.A. con el inicio de su centralización de procesos financieros, ha migrado exitosamente en un solo país, procesos que han dado beneficios en la organización debido a su estandarización y tecnología de punta que ha permitido dar la visibilidad a los países como a los socios estratégicos, estos procesos como contabilidad, cuentas por pagar, han permitido que la empresa pueda acoplarse tanto en el conocimiento del entorno legal y fiscal del país, así como a sus necesidades de horarios respectivos que puedan darse ante la variación de llevarse remotamente.

Según la información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de GTM Holdings, S.A. en el 2015, Estos procesos se han desarrollado incluyendo una curva de aprendizaje y de estabilización, que ha sido facilitado por herramientas tecnológicas, reportes o información que se requiere en momentos precisos y son procesados directamente por los software o herramientas tecnológicas que se tienen. El proyecto de migración de la gestión de cobranza para GTM, significa un valor agregado como parte de su lista de procesos de migración, lo que permitirá tener la visibilidad de la cobranza para cada una de sus Unidades de Negocios en diversos países, traerá beneficios económicos y estandarización de mejora continua en los procesos actuales. GTM (2015).

Por otro lado, es fundamental que la solución que actualmente es una necesidad en la corporación, que actualmente no cuentan con visibilidad financiera de sus resultados y el rendimiento que tiene el gestor de cobranza a diario, este proyecto permita a los usuarios encargados de dirigir las empresas de cobranza conocer y medir el progreso para saber si el trabajo que vienen realizando está obteniendo los resultados esperados. GTM (2015).

Es por ello que la solución brindará la posibilidad de contar con una herramienta de punta que permitirá a los usuarios o Gerencias los permisos respectivos para obtener reportes de las actividades realizadas bajo formatos bastante explicativos que ayuden a obtener conclusiones rápidas del desempeño de los gestores de cobranza así como, ¿cuál es el porcentaje de avance para cada cartera de deudores a tratar?, inclusive esto último permite reflejar la información de forma transparente a los clientes y permite mantener al día sus estados de cuenta, lo que permitirá una automatización y estandarización en los formatos de cobros para cada una de las compañías. GTM, S.A (2010).

## **1.2 Problemática.**

La empresa GTM Holdings S. A. se encuentra en proceso de reorganización estructural en cada una de sus empresas por lo que desde el 2015 se ha visto en la necesidad de implementar un proceso de mejora continua en los procesos actuales, así como una estandarización y lograr efectividad en sus equipos de trabajos en la región, por lo que al no contar con procesos estandarizados en la región ha conllevado a que los socios estratégicos busquen una centralización de los servicios financieros, por lo que la información anterior se basa en la necesidad presentada en el sitio del proceso de Cobranzas. GTM (2015).

Para el proceso de gestión de cobranzas, actualmente no se tiene un sistema o herramienta tecnológica que permita poder tener visibilidad de lo que se está cobrando a diario, la información subyace en hojas electrónicas en MS Exceles y el manejo del proceso es diferente en cada uno de los países debido a que el gestor de cobro lo hace mediante su propio criterio basado los conocimientos que pueda tener acerca del manejo de la organización. No obstante, al migrar diferentes procesos que se han hecho de forma paulatina desde años atrás se pudo percatar que existe una fuerte necesidad de implementar tecnología y romper con estándares de procesos actuales guiados hacia un análisis y mejora de los actuales en la organización.

El proyecto propuesto permitirá, no solo la automatización de la información, sino que basados en el desarrollo de una herramienta que permita tener el análisis de cada una de las variables del proceso, se podrá obtener mayores beneficios en cuanto rentabilidad y análisis crediticios actuales, en donde se podrá eliminar tiempos que el gestor utiliza para hacer reportes, estados de cuentas, etc., que puedan ser desarrollados con la herramienta a implementar. GTM, S.A (2015)

### 1.3. Justificación de la Solución al problema

Al desarrollar el presente proyecto, se pretende realizar un aporte al estado actual de cobranzas de la empresa, incorporando una solución que incluya funcionalidades tecnológicas, además, poseer el valor agregado de brindar una estandarización y centralización del proceso, donde se permita conocer el estado actual de las carteras que se están trabajando. Estas funciones serán de mucha utilidad y le otorgarán un alto valor agregado para quienes estén interesados en utilizarlo. De esta manera, se busca implementar una solución aprovechando los beneficios que brinda la tecnología de hoy en día permitiendo que el proceso de cobranza se vea apoyado y en consecuencia se logren montos importantes de recuperación así como la visibilidad global de todas las empresas por medio de un esquema tecnológico que es el objetivo principal de la solución.



Figura 1: Ventaja competitiva de una herramienta de cobranza.

Fuente: Acción InSight (2012)

En base a las entrevistas realizadas y el analisis en sitio que se hizo dentro de GTM Holdings,S.A junto con el area de cobranzas, se debe considerar que el sistema además de cumplir con los requisitos ya descritos debe estar desarrollado en un entorno que permita agregar nuevos desarrollos que sean tomados más adelante en cuenta para que en el futuro las exigencias de la empresa tales como la introducción para que se acoplen mas paises, se continúe respaldando de forma óptima el proceso de cobranza, manteniéndose vigente el proyecto. Entre los beneficios:

- Reducción de tiempos en el proceso de gestión de cobros que se lleva actualmente.
- Obtener alertas diarias de la morosidad de los clientes, de forma automática.
- Actualización de las deudas de los clientes, el archivo no se respaldará en un archivo de MS Excel sino que estará en una herramienta visible para todo el que lo requiera.
- Facilitación en la obtención del reporte de Estado Diario de la gestión de cobranza, permitiendo dar detalles necesarios para un control exacto.
- Actualización de métricas diarias para el gestor de cobranza, dando visibilidad a los cumplimientos en la gestión de cobranzas.
- Estandarización del proceso en la región, así como la aplicación de mejoras en la herramienta que se puedan llevar a lo largo del desarrollo del proyecto.

#### **1.4. Objetivo general**

- Desarrollar un Plan de Proyecto para el diseño e implementación de un Sistema de Centralización en la gestión de cobranzas, que permita gestionar los cobros de todas las empresas afiliadas en los diferentes paises.

#### **1.5. Objetivos específicos.**

- Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollará en el proyecto.
- Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.

- Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto.
- Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades.
- Definir un plan de gestión de calidad que permita controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos.
- Desarrollar un plan de gestión de la comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.
- Definir un plan de riesgos , con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo del mismo.
- Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.

## **2.MARCO TEORICO**

En este capítulo se presenta la problemática junto al marco conceptual y conceptos propios del contexto en el cual se encuentra inmersa; así mismo, el “estado del arte” en cuanto a soluciones similares. También, se describen las consideraciones del Plan de Proyecto elegido para llevar a cabo el desarrollo de la solución, y culmina con una explicación de cómo esta solución atacará la problemática planteada.

### **2.1. Marco institucional**

La Empresa GTM Holdings, S.A, conformada por un grupo de empresas, se dedican a la distribución de productos químicos dentro de la región, siendo su principal rubro económico, la venta de materia prima en productos químicos, que tiene sus inicios desde 1983 y hasta la fecha se ha consolidado con la incorporación de socios estratégicos a lo largo de estos años. GTM. (2012).

#### **2.1.1. Antecedentes de la Institución**

El Grupo tiene su origen a principios de la década de los ochenta, cuando sus fundadores y actuales miembros de la Junta Directiva, decidieron formar empresas distribuidoras de químicos en algunos países de Latinoamérica, involucrando con este objetivo a inversionistas locales que adoptaron al mismo tiempo la figura de Gerente General en cada operación. Bajo este tipo de estructura, el Grupo se desarrolló por un período aproximado de diez años, logrando mantener operaciones especialmente en el área de Centroamérica.

Para 1995, y con la intención de preparar la organización para una inserción más agresiva en el mercado latinoamericano y mundial, sus inversionistas, adquieren la totalidad de las acciones de sus empresas y las funden en una sola organización, GTM Holdings, S.A. Bajo este tipo de estructura, la organización se aseguraba el fortalecimiento en áreas tales como: ventas, finanzas, administración y operaciones. GTM. (2012).

Actualmente, GTM Holdings, S.A., funciona como una entidad especializada en la comercialización y distribución de químicos y materias primas a nivel mundial. Bajo una figura de “holding”, es dueño de una serie de compañías, las cuales administra desde una oficina corporativa, en combinación con las gerencias locales, buscando tomar ventaja de la coordinación de ventas, seguridad, aseguramiento de la calidad y protección al medio ambiente. A través de sus subsidiarias, el Grupo opera en México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Colombia, Perú y Costa Rica.

El Grupo GTM Holdings, S.A., es considerado como uno de los principales distribuidores de químicos y materias primas en los mercados donde opera, caracterizándose por su liderazgo, calidad, servicio profesional y compromiso de mejora. GTM Holdings, S.A, es símbolo de tenacidad, perseverancia y prestigio. GTM. (2012). GTM. 2012, de GTM Sitio web: [www.gtm.net](http://www.gtm.net)

El Centros de Servicios Compartidos para GTM Holdings, S, A, al igual que las otras cinco empresas en América Central pertenecen al Grupo. Empezó a operar en Costa Rica en agosto de 2016; actualmente se dedica a la centralización de los servicios financieros para todas las Unidades de Negocios de los diferentes países, desde su inicio ya se cuenta con la migración de diferentes servicios que se operan directamente desde el Centro de Servicios, tales como facturación, Cuentas por pagar, aplicación de pagos, entre otros.

El Centro de Servicios Compartidos para GTM, S.A, tiene su ubicación en Fórum I Santa Ana, San José, Costa Rica, en este se encuentran las oficinas administrativas, además en Limón se encuentra la terminal Moín que recibe materias primas a granel y la operación de este negocio. GTM. (2012).

### **2.1.2. Misión y visión**

La misión de la empresa de la empresa GTM Holdings, S.A es la siguiente: Suministrar materias primas, soluciones y servicios innovadores, con excelencia, agregando valor a sus clientes y proveedores. GTM (2001).



La Visión es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

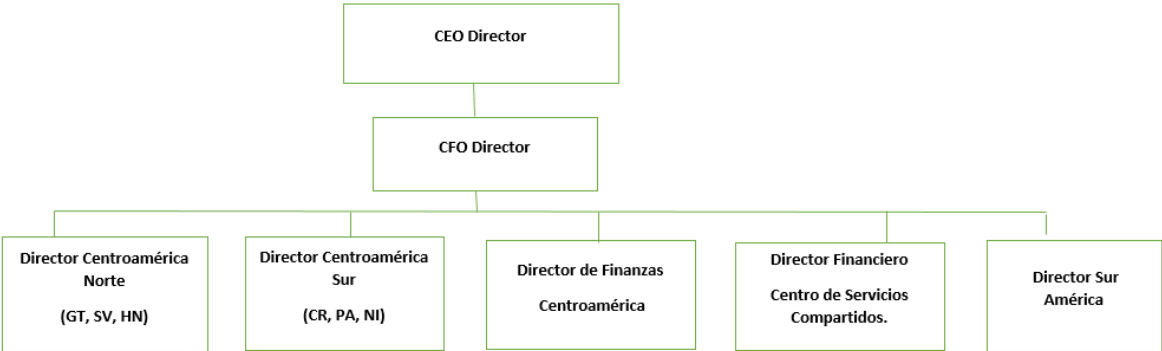
La visión de la empresa es la siguiente: “Ser un líder en los mercados de distribución de las Américas”. En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de esta. GTM. (2012).

Los valores de GTM Holdings, son los siguientes:

- Excelencia
- Espíritu Emprendedor
- Integridad
- Trabajo en Equipo

**2.1.3. Estructura organizativa.**

A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa GTM Holdings, S.A:



**Figura 2: Estructura Organizativa General**

**Fuente: Elaboración Propia.**

Se Adjunta el organigrama actual del Centro de Servicios Compartidos GTM Holdings, S.A

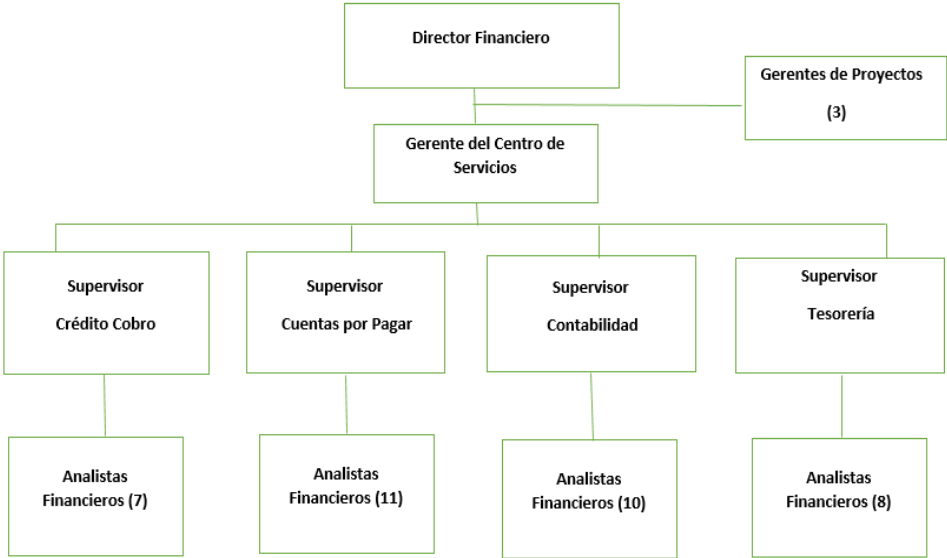


Figura 3: Estructura Organizativa Centro de Servicios Compartidos

Fuente: Elaboración Propia.

**2.1.4. Productos que ofrece**

GTM tiene una variedad de más de 2,050 productos industriales en inventario, ofrece la distribución de químicos para cada una de las necesidades que puedan existir en el mercado. GTM. (2012). GTM. 2012, de GTM Sitio web: [www.gtm.net](http://www.gtm.net)

Algunos de los principales sectores industriales a los que GTM Holdings brinda servicios:

- Adhesivos, pinturas y tintas
- Hule y plásticos

- Industria alimentaria
- Construcción
- Industria de jabones y detergentes
- Industria farmacéutica
- Tratamiento de aguas.

Adicional a lo anterior GTM es líder en la distribución de químicos, fertilizantes y soluciones para la industria del agro en América Latina. Por lo anterior cuenta con amplio portafolio de productos abastecidos desde cuatro continentes, de fabricantes experimentados y reconocidos. Productos Agro Químicos, se enfoca en comercializar más de 60 productos, incluyendo: fertilizantes solubles en agua, agroquímicos, inductores de resistencia para plantas y productos intermedios. GTM. (2012). GTM. 2012, de GTM Sitio web: [www.gtm.net](http://www.gtm.net)

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1 Proyecto**

Un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único. Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos. PMBOK (2013).

Según el PMBOK (2013), por definición, un proyecto se convierte en un conjunto de actividades temporales, cuyo objetivo es producir un bien, servicio o resultado particular. Los proyectos son temporales, con un inicio, un seguimiento medio y un fin bien delimitados, tanto los recursos como los objetivos tienen que estar claros desde el inicio para un desarrollo secuencial correcto del producto.

### **2.2.2 Administración de Proyectos.**

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) 2013, del Project Management Institute, es de gran importancia la administración de proyectos en la actualidad se utiliza para muchas entidades con diversos rubros y giros económicos que permiten poder adaptarse a las necesidades y exigencias del mercado, permitiendo que estos puedan incrementar la efectividad de las operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la administración de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas a las organizaciones, Sirve para aprovechar de mejor manera los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

El beneficio definitivo de poner en práctica las técnicas de Administración de Proyectos es tener un cliente satisfecho, incluso si somos los clientes de nuestro propio proyecto. El completar el alcance total de un proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto, proporciona una gran satisfacción. Para un contratista significa que puede llevarlo a cabo en el futuro en negocios adicionales con el mismo cliente o a nuevos negocios recomendado previamente por clientes satisfechos. Un proyecto es exitoso cuando:

- Se alcanzan los objetivos, en el tiempo y con los costos previstos.
- El cliente queda satisfecho.
- El equipo de trabajo se consolida y se siente ganador.
- Todos aprenden y crecen como personas y profesionales.

### **2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.**

Una definición del ciclo de vida de un proyecto se puede plantear, teniendo como punto de partida el considerar que todo proyecto tiene por finalidad la obtención de un producto, proceso o servicio y que además este según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) 2013 del Project Management Institute, Pág. 3, el producto tiene una duración limitada, pasando por una serie de actividades (nacimiento, crecimiento y maduración). Algunas de estas actividades pueden agruparse en fases que integralmente contribuyen a obtener un producto básico, el cual es necesario para continuar hacia el producto final y facilitar la gestión del proyecto. A este conjunto de las fases empleadas podría denominarse Ciclo de Vida del Proyecto. Según la Guía del PMBOK (2013). El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin...La definición del ciclo de vida del proyecto también identificará qué tareas de transición al final del proyecto están incluidas y cuáles no, a fin de vincular el proyecto con las operaciones de la organización ejecutante”.

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases, que generalmente son secuenciales y cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Sin embargo, la definición de un ciclo de vida facilita el control de los recursos a lo largo del desarrollo del proyecto y considerando los conceptos de la llamada “triple 3 Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) 2013. Project Management Institute. Pág. 19 Y 24. La Triple Restricción El control de calidad también se ve facilitado si la separación entre las fases se realiza de acuerdo con los ítems en los que ésta deba verificarse (mediante comprobaciones sobre los productos parciales obtenidos). De la misma forma, la práctica acumulada utilizando la metodología a lo largo del desarrollo del ciclo de vida para situaciones muy diversas permite que nos beneficiemos de la experiencia adquirida, lo cual se plasma en el concepto de lecciones aprendidas para futuros proyectos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo

de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

#### 2.2.4. Características del ciclo de vida del proyecto.

Según la Guía del PMBOK (2013). Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio,
- Organización y preparación,
- Ejecución del trabajo y
- Cierre.

En la figura 4 se identifica el ciclo de vida del proyecto, acorde al PMBOK.

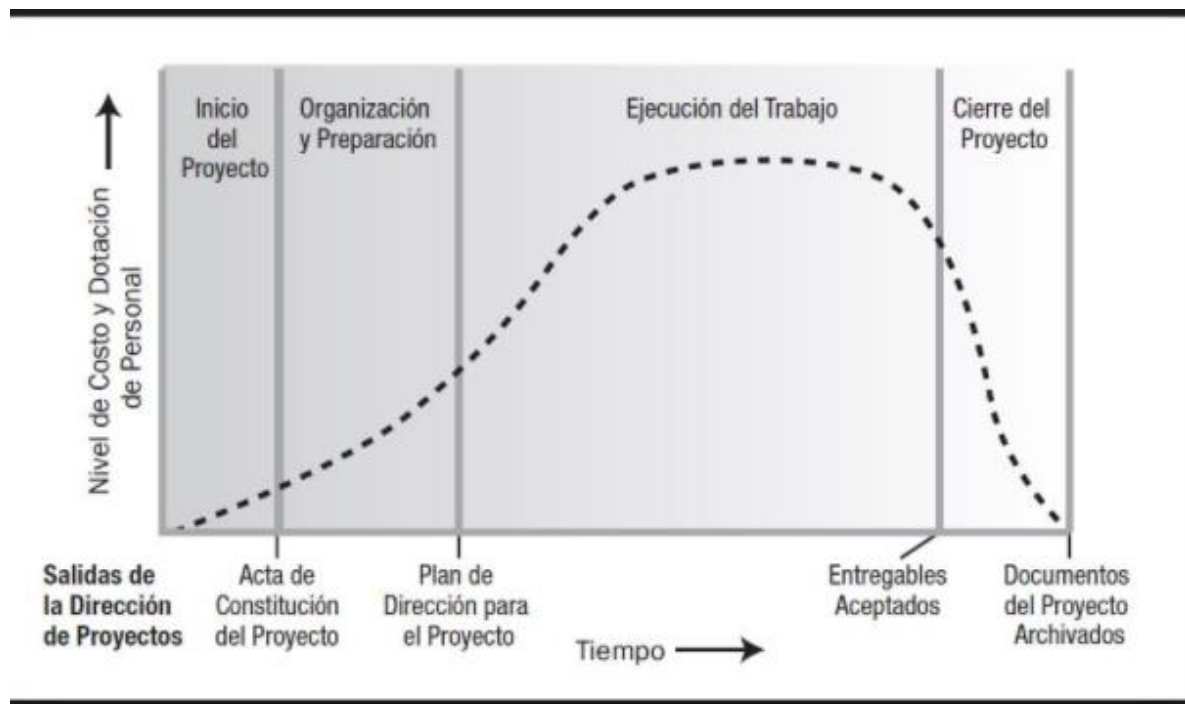


Figura 4: Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: PMBOK, 2013.

Según la Guía del PMBOK (2013). Las estructuras del ciclo de vida en los proyectos presentan relaciones de niveles de costo y personal, en este caso se refiere a que dependemos mucho de la relación que haya en estos al momento que se inicia el proyecto y se alcanza su punto máximo por lo que puede incrementar alguna de estas dos variables costo y personal. El costo suele aumentar al final de los proyectos, cuando nos estamos acercando al fin y es visible a partir del ordenamiento adecuado que se haga al ciclo de vida del proyecto.

En general todos los proyectos pueden requerir controles. Por lo que es importante, que el trabajo desarrollado para cumplir este acorde con los objetivos del proyecto puede verse beneficiado por la división formal en fases. (citado por PMBOK ,2013).



**Figura 5: Procesos del Ciclo de Vida del Proyecto**

Fuente: PMBOK, 2013.

## **2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos.**

Existen cinco grupos de procesos de gestión de proyectos que se encuentran conectados el uno al otro por sus respectivas entradas y salidas, donde el resultado final de un proceso es el comienzo de otro. Estos se dividen en cinco procesos (citado por PMBOK ,2013)

- **Grupo de Procesos de Inicio**

Según la Guía del PMBOK (2013), el Grupo de Procesos de Inicio conglomerar todos los procesos al momento que se define un nuevo proyecto o una nueva fase de este, en este grupo de procesos se define el alcance inicial, así como los valores monetarios con los que arrancará en el proyecto, permite que en este grupo de procesos se pueda identificar todos los interesados que van a ejercer una participación directa o indirecta en el proyecto.

Según la Guía del PMBOK (2013), es en este grupo de proceso en donde elaboramos el Acta de Constitución del Proyecto, así como el Registro de Involucrados. El límite de un proyecto se define como el momento en que se autoriza el inicio o la finalización de un proyecto o de una fase de un proyecto. El propósito clave de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Planificación**

Según la Guía del PMBOK (2013), el Grupo de Procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos, esto desarrollara el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. Conforme se recopila o se obtiene más información o más características del proyecto, es probable que se requiera una



planificación adicional, es aquí donde el beneficiario clave de este grupo de procesos consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase.

- **Grupo de Procesos de Ejecución**

Según la Guía del PMBOK (2013), en este grupo de procesos se enfocará en aquellos procesos realizados para completar el trabajo que fue definido en el proceso de planificación del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones de este, esto implica la coordinación de personas y recursos, gestionar las expectativas y necesidades de cada uno de los interesados, integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

Este grupo de proceso puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos. Tales variaciones pueden afectar al plan para la dirección del proyecto o a los documentos del proyecto, y pueden requerir un análisis detallado y el desarrollo de respuestas de dirección de proyectos adecuadas.

- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control**

Según la Guía del PMBOK (2013), el grupo de procesos de monitoreo y control está compuesto por aquellos procesos requeridos para dirigir, analizar y verificar el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes, esto afectara el desempeño del proyecto, se medirá y se analizarán los intervalos y se determinarán las condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El grupo de procesos de monitoreo y control también implica: un mayor control de los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas, un monitoreo de las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto, así como

también influir en los factores que podrían eludir el control integrado de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

- **Grupo de Procesos de Cierre**

Según la Guía del PMBOK (2013), el grupo de procesos de cierre está compuesto por aquellos procesos enfocados en la finalización de las actividades de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, con el fin de que el proyecto pueda cerrarse de una manera conforme y exitosa, verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los grupos de procesos anteriores y de esta manera se cierra el mismo, de esa manera establece formalmente que el proyecto o fase de este es finalizado.

En la figura 6, se resume el contenido de los grupos de proceso y su interacción con las áreas de conocimiento.

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos de Dirección de Proyectos				
	INICIO	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	SEG. Y CONTROL	CIERRE
Integración	4.1 Desarrollar Acta de constitución	4.2 Desarrollar el PGP	4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	4.4 Supervisar y controlar el trabajo 4.5 Control Integrado de cambios	4.6 Cerrar Proyecto
Alcance		5.1 Plan de Alcance 5.2 Recolectar requerimientos 5.3 Definición del alcance 5.4 Crear EDT		5.5 Verificación del alcance 5.6 Ctrl. cambios de alcance	
Tiempo		6.1 Plan de Tiempo 6.2 Definición de actividades 6.3 Secuencia de actividades 6.4 Est. de recursos 6.5 Est. de duración de act. 6.6 Desarrollo cronograma		6.7 Control del cronograma	
Costo		7.1 Plan de Costos 7.2 Estimado de costos 7.3 Preparar Presupuesto		7.3.4 Control de costo	
Calidad		8.1 Planeación de la calidad	8.2 Aseguramiento de la calidad	8.3 Control de calidad	
Recursos Humanos		9.1 Planeación de los RRHH	9.2 Adquirir el equipo del proyecto 9.3 Desarrollar el equipo 9.4 Gestión el equipo del proyecto		
Comunicación		10.1 Planeación de las comunicaciones	10.2 Administrar las expectativas de los involucrados	10.3 Control de comunicaciones	
Riesgo		11.1 Plan. de la ad. del riesgo 11.2 Identificación del riesgo 11.3 An. cualitativo del riesgo 11.4 An. Cuantitativo riesgo 11.5 Plan. de la resp. al riesgo		11.6 Seguimiento y control de Riesgos	
Adquisición		12.1 Plan. de compras y adquisiciones	12.2 Conducir las administraciones	12.3 Administración del contrato	12.4 Cierre del contrato
Involucrados	13.1 Id. de Involucrados	13.2 Plan de involucrados	13.3 Administración de compromiso de involucrados	13.4 Control de compromiso de involucrados	

Figura 6: Grupo de Procesos de Administración de Proyectos.

Fuente: PMBOK, 2013

En la figura 7, se resume la interacción de los grupos de procesos entre si y su influencia que tienen entre cada uno de ellos.

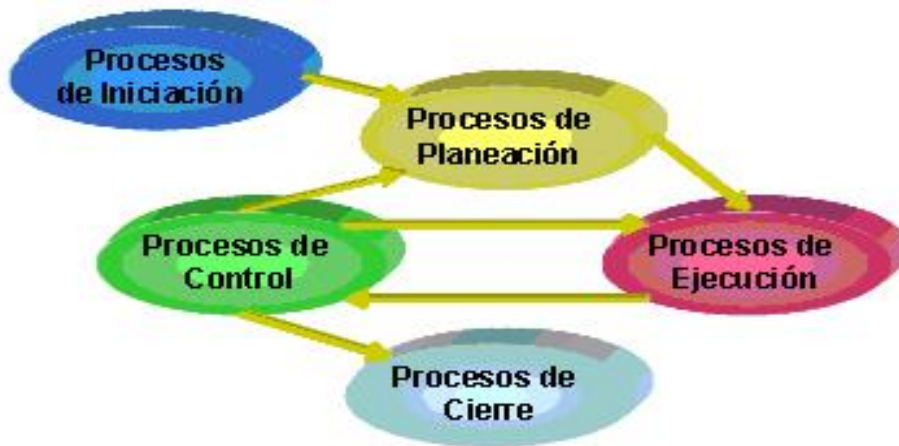


Figura 7: Interacción Grupo de Procesos de Administración de Proyectos.

Fuente: PMBOK, 2013.

### 2.2.6 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.

Según la Guía del PMBOK (2013), los 47 procesos de la dirección de proyectos se agrupan a su vez en diez áreas de conocimiento diferenciadas. Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizarlas, así también otras áreas de conocimiento, de manera más adecuada en su proyecto específico.

Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las

Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto. (citado por PMBOK ,2013).

Los gestores de proyectos deben tener un conocimiento lo más detallado posible de cada una de las áreas mencionadas, tanto en los aspectos teóricos como en las cuestiones prácticas vinculadas a procesos, técnicas y herramientas. (citado por PMBOK ,2013)

Las áreas de conocimiento definidas en el PMBOK (2013) son:

- **Gestión de Integración** – Procesos requeridos para integrar todas las actividades, documentos y recursos del proyecto.
- **Gestión de Alcance** – Procesos requeridos para identificar todo el trabajo requerido y sólo el trabajo requerido para obtener los entregables del proyecto y cumplir los objetivos.
- **Gestión de Tiempo** – Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado a tiempo.
- **Gestión de Costos** – Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado dentro de un presupuesto aprobado.
- **Gestión de Calidad** – Procesos requeridos para asegurar que el proyecto cumple los requerimientos y necesidades por los cuales fue emprendido.
- **Gestión de Comunicaciones** – Procesos requeridos para asegurar la generación, distribución, almacenamiento y disposición última de toda la información del proyecto, a tiempo y de forma adecuada.
- **Gestión de Recursos Humanos** – Procesos requeridos para administrar eficientemente la gente que participa en el proyecto.
- **Gestión de Riesgos** – Procesos requeridos para identificar, analizar y responder efectivamente a los riesgos del proyecto.
- **Gestión de Adquisiciones** – Procesos requeridos para adquirir bienes y servicios fuera de la organización del proyecto.
- **Gestión de los Interesados** – Procesos requeridos para identificar, manejar y controlar la relación con los interesados.

### **2.3. Concepto de gestión de cobranza**

La gestión de cobranza consiste en un conjunto de actividades que permite generar una serie de estrategias con el fin de alcanzar los objetivos establecidos para el cobro de la deuda. Una gestión de cobranza, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Morales (2014).

#### **2.3.1 El proceso de Cobranza.**

Según Arturo Morales, en su libro de Crédito y Cobranza (2014), determina que como un proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o los acepte:

- Pagaré
- Letra de Cambio
- Otros títulos de valor.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. Morales (2014).

##### ***2.3.1.1 Entrega y recepción de la Cobranza.***

La entrega y recepción de la cobranza para GTM Holdings, se realiza acorde a la cartera y segmentación de clientes con los que se maneja. Esta cartera de deudores será motivo de trabajo por parte del departamento de crédito y cobro, que por medio de una previa clasificación realizará el seguimiento acorde establecido.

### ***2.3.1.2 Clasificación de la deuda.***

Es importante conocer quién es el cliente y cuál es su situación, así ¿cómo cuáles fueron las condiciones dadas para otorgarle el crédito? Se debe acceder a fuentes externas de información tales como centrales de riesgo, relaciones de deudores, etc. Luego con base a este conocimiento del caso en particular se clasifica la deuda de acuerdo con criterios manejados por GTM Holdings y que permitirán darle un mejor tratamiento tomando en consideración la naturaleza de esta.

### ***2.3.1.3 Gestión de la deuda.***

La deuda es asignada a un gestor de cobranza de acuerdo con la clasificación que se le dió, de esta forma, se logra gestionar de forma óptima los recursos asignando para cada uno de los clientes de mayor o menor dificultad a gestores con la suficiente experiencia, lo cual permite recuperar la cartera en cada uno de los casos y aprovechar al máximo los recursos que se poseen. (Morales 2014: pp 35-39).

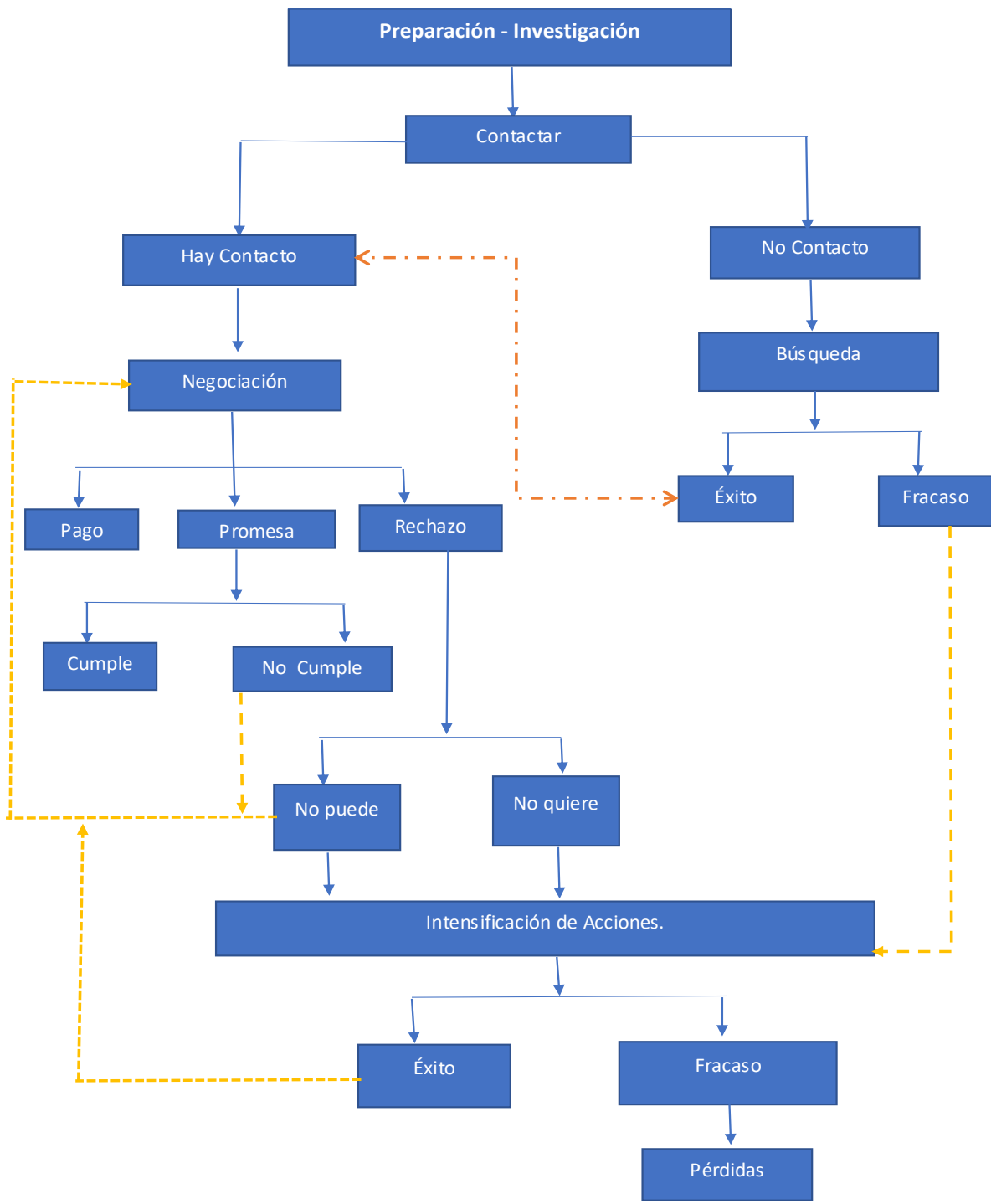
### ***2.3.1.4 Otorgamiento de Crédito.***

Consiste en el estudio y análisis que se les hace a los clientes para comprender su situación financiera, y realizar los análisis respectivos que permiten poder identificar cuantificablemente el monto que se estaría aprobando.

Generalmente, trae consigo ajustes en las condiciones iniciales del crédito y, también, puede incluir la ampliación del monto de este. Para que esto sea posible los clientes requieren cumplir algunas condiciones previas. (Morales 2014: pp 35-39).

### ***2.3.1.5 Cobro de la deuda.***

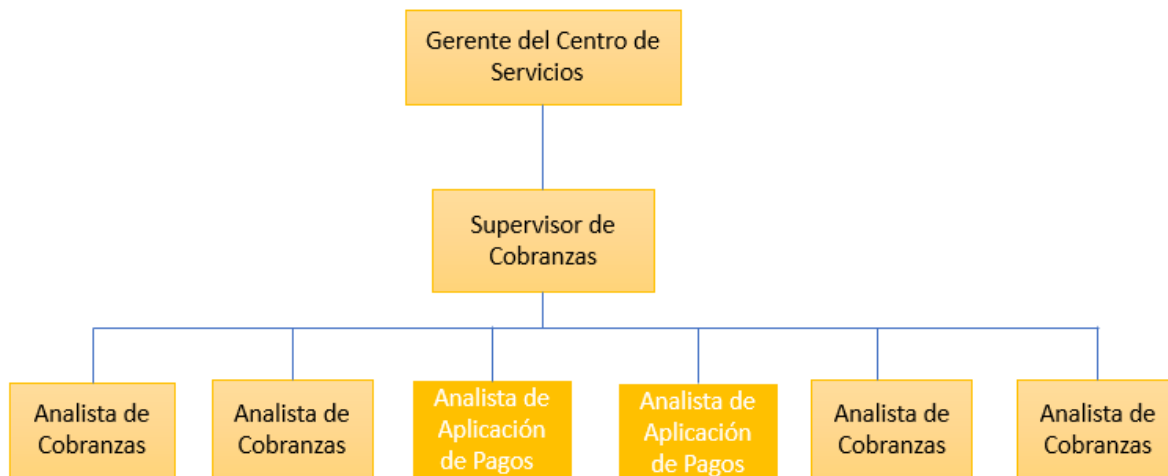
Se realiza el cobro de lo adeudado o en algunos casos un pago parcial de acuerdo con lo coordinado con el gestor, de esta forma se cancela parte o totalidad de la deuda. Debe establecerse si el pago se hace directamente a la empresa acreedora o ¿qué otra vía puede utilizarse para administrar esta tarea? (Morales 2014: pp 47-57).



**Figura 8: Proceso de cobranza.**

**Fuente: Acción InSight (2008)**





**Figura 9. Organigrama de Cobranzas GTM Holdings.**

**Fuente: GTM Holdings (2015).**

### **2.3.2 Funciones del gestor de cobros.**

Las funciones del gestor de cobros están enfocadas en lo que se pueda determinar como objetivos de cumplimiento en la organización. El gestor de cobros tiene la responsabilidad de cobrar todo movimiento facturado en los márgenes de tiempo pactados con el cliente, y los mismos sean en el menor tiempo posible. Sin perder la visión y la importancia de conservar los acuerdos comerciales establecidos. (Morales 2014: pp 22-35).

El gestor de cobranza será el encargado de comunicarse con el cliente por la vía correspondiente, notificarle de la deuda y darle la posibilidad de realizar un refinanciamiento de la deuda si llegara a un acuerdo con el deudor y se diera el caso. También, se encarga de tomar promesas y acuerdos de pago con este. En resumen, se encarga de brindarle facilidades

al deudor para que logre cancelar lo adeudado y poder reincorporarlo respetando siempre las reglas que caracterizan a esta cartera. (Morales 2014: pp 22-35).

### **2.3.3 Políticas de Cobranzas.**

La política de cobranzas, permite a toda empresa, establecer los lineamientos necesarios que permitirán poder tomar los mecanismos de control y seguimiento no sólo al gestor de cobranzas, sino que permite hacer de su conocimiento a toda la organización de los lineamientos a seguir para efectos de ejecución de la cobranza, “Vencido el plazo sin que se cumpla con el pago total, el acreedor hará uso de todo documento que el deudor y el garante le firmaran al momento del otorgamiento del crédito”. (Villaseñor, 2013, p17).

Es importante tomar en cuenta para los otorgamientos de crédito:

- Deben fijarse las bases para el otorgamiento de los descuentos, rebajas y bonificaciones, así como el nivel de puesto autorizado para ello.
- ¿Cómo se realizará el pago? si los clientes tendrán la posibilidad de realizar el pago directamente a los gestores encargados de la cobranza o ¿tendrán que acercarse necesariamente a la empresa para saldar sus deudas? Además, ¿si se permitirá la realización de pagos parciales?
- Debe fijarse una tasa moratoria para los intereses.
- Para el paso del proceso de cobranza a la vía legal se debe establecer ¿en qué condiciones se derivará una cuenta o documento por cobrar al abogado o departamento legal?
- Para el caso de clientes extranjeros, se debe especificar el medio por el cual se les hará llegar las notificaciones, así como los documentos físicos que certifiquen si cumplió con su obligación.
- Debe precisarse ¿si los documentos de comunicación con el deudor los elaborará la empresa o si los elaborarán los clientes?
- Debe establecerse si los mecanismos de cobranza a utilizar, tales como medios de comunicación y periodicidad de comunicación con el deudor los define la empresa o

el cliente, acreedor real de la deuda. Así como, definir una diferenciación entre los mecanismos en base a la naturaleza y situación de la deuda. (Morales 2014)

#### **2.3.4. Factores de riesgo de la cobranza.**

Es importante identificar desde el principio los factores de riesgos en este proceso y esto debido que una mala ejecución del proceso podría llevar a pérdidas sustanciales de la organización y podría a deteriorar el buen seguimiento que se esté realizando en la gestión. Como factores internos de riesgo (Morales, 2014) se identifican aquellos que tienen origen dentro de la empresa. Entre ellos se encuentran:

- Desordenado manejo de información, lo cual origina la pérdida de algunas cuentas.
- Necesidad continua de acudir a procesos legales de cobro.
- Insatisfacción del cliente debido a la mala calidad del producto que se le ofreció.
- Mal trato del cobrador hacia los clientes o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Los factores externos de riesgos (Morales, 2014) pueden ser generales tales como:

- Una mala situación económica en algunas regiones
- Agitación política
- Pérdidas producidas debido a factores no controlables como los meteorológicos, incendios o explosiones.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial
- Incumplimiento por parte de los proveedores que, en consecuencia, llevan a no cumplir con el cliente.
- Predisposición de los clientes a no pagar lo adeudado.

#### **2.3.5 Clasificación de la deuda.**

Para una adecuada clasificación de la deuda es importante conocer quiénes son nuestros clientes, así como cuales fueron las condiciones dadas para otorgarle el crédito. Se debe acceder a fuentes externas de información tales como bancos, relaciones de deudores, detalles

estadísticos, etc. Luego con base en este conocimiento del caso en particular se clasifica la deuda de acuerdo con criterios manejados por la empresa y la política que se encuentre establecida que permitirán darle un mejor tratamiento tomando en consideración la naturaleza de esta. (Morales,2014)

La Empresa GTM, cuenta con una clasificación de la deuda, dividida de la siguiente forma:

- A todos los clientes se les puede otorgar hasta un máximo de 60 días de crédito.
- Clientes que excedan 30 días de crédito serán sujetos a un cierre inmediato de entrega de despacho de productos y servicios.
- Se considera un cliente con morosidad a partir de los 30 días de excedido el crédito.
- Clientes con un sobre giro de más 90 días son enviados a Junta Directiva para proceder con el respectivo tratamiento de cobro judicial.
- En cobro judicial se verán afectados aquellos clientes que sobrepasen más de 90 días y el comité directivo apruebe comenzar formalmente el proceso respectivo.
- Ningún cliente que posea un límite excedido de crédito puede proceder a venta de contado al menos que se tengan las aprobaciones respectivas que haya determinado la Junta respectiva. (GTM,2015)

### **2.3.6 Cobro de la deuda.**

Se realiza el cobro de lo adeudado o en algunos casos un pago parcial de acuerdo con lo coordinado con el gestor, de esta forma se cancela parte o totalidad de la deuda. Debe establecerse si el pago se hace directamente a la empresa acreedora o ¿qué otra vía puede utilizarse para administrar esta tarea? (Morales 2014: ppm 47-57).

El Cobro de la deuda en GTM, se basa en los siguiente:

Telefónica: Se realiza mediante un funcionario de GTM, en donde se contacta al cliente y se le indica el estatus de su cuenta y se realiza una gestión personalizada en cuanto a las órdenes de despacho correspondientes a su facturación.

Electrónico: Esta es realizada por medio de un gestor de cobro quien mediante correo electrónico procede a realizar el envío respectivo del estado de cuenta al cliente, el gestor de cobro es el responsable de enviar semanalmente estados de cuentas conciliados, y actualizados con el fin que la gestión sea eficiente.

Visita Personalizada: Con el fin de dar un seguimiento a las cuentas en cobro se procede a hacer una visita personalizada a todos aquellos clientes que requieren un seguimiento especial en cuentas atrasadas, pendientes de estados de cuentas, etc., estas se realizan por medio del gestor de cobros, y con acompañamiento del equipo comercial para dar la continuidad al proceso de cobranza.

Cobro Judicial: A las cuentas con un periodo excedido en más de 90 días se les aplica un trámite formal, mediante una gestión por medio del representante legal y en acompañamiento con el equipo respectivo designado para la gestión. (GTM 2015).

### **3.MARCO METODOLOGICO**

En el siguiente capítulo, se muestra cada una de las fuentes utilizadas que es parte de un componente crítico de la presente investigación, además proporciona los detalles de procedimiento de la forma en la cual se realiza el estudio. Describe, también, los pasos dados para responder a la pregunta de investigación y la forma en la cual se analizaron cada uno de los resultados. A continuación, se describen los conceptos y teorías que conforman el escenario asociado al problema y permiten conocer con más detalle las consideraciones que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la solución.

#### **3.1 Fuentes de información**

“Las fuentes de información tienen como objetivos principales buscar, localizar y difundir el origen de la información contenida en cualquier soporte físico, no exclusivamente en formato libro, aunque sus productos más elaborados representativos sean los repertorios.” A. Martín Vega (2015).

### **3.1.1 Fuentes Primarias.**

Las fuentes primarias proveen la información más cercana a los sucesos que se quiere investigar. Principalmente se utilizan al realizar una investigación de carácter histórico o científico.

Dentro de las fuentes primarias se encuentran las obras de referencia, que algunos autores, como Josefa Gallego (2012) clasifican aparte. Las obras de referencia sirven para satisfacer una necesidad de información puntual y son un primer paso en la investigación de cualquier materia.

Algunos tipos de fuentes primarias son: documentos originales, diarios, novelas, instrumentos musicales, minutas, entrevistas, apuntes de investigación, noticias, fotografías, autobiografías, cartas, discursos, etc.

Una fuente primaria no es, por defecto, más precisa o fiable que una fuente secundaria. Proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación durante el tiempo que se está estudiando o se esté desarrollando el proyecto. Por lo que para este proyecto se basara en una fuente primaria partiendo desde un punto de vista desde adentro de la organización entrevistando a cada uno de los involucrados, tomando los apuntes, y detallando cada una de las minutas que se desarrollen durante el proceso o periodo de tiempo que se está estudiando. Josefa Gallego (2012)

### **3.1.2 Fuentes Secundarias.**

Hernández Baptista (2016), citando a Dahnke refiere a “Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en donde se mencionan y discuten artículos, libros, tesis, entre otros”.

Algunos tipos de fuentes secundarias son: Índices, revistas de resúmenes, crítica literaria y comentarios, enciclopedias, bibliografías.

Las fuentes secundarias que se tomarán para este proyecto son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación que se realicen con cada uno de los involucrados. Hernández Baptista (2016)

**Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizada (Fuente propia)**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollara en el proyecto.	Procesos Internos de Cobranzas, GTM publicados en la Intranet Corporativa. Políticas Internas de GTM de Cobranzas.	PMBOK 5th Edición (2013). Revista La Gerencia de Proyectos 16 octubre 2017 Autor: Karim Ramos
Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.	Organigrama actual de la empresa GTM.	PMBOK 5th Edición (2013). Artículo: Análisis de los involucrados <a href="https://ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/">https://ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/</a> .

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto, así como las mejoras que se realicen en cuanto desarrollos del software.	Estados Financieros GTM, S.A	Estimación de costos y Administración de proyectos de Software, Capers Jones, Segunda Edición (2009). Control presupuestario: <a href="http://www.sistemasdecontroldegestion.com">www.sistemasdecontroldegestion.com</a> .
Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.	Manuales y procedimientos de softwares de cobranzas.	Lledó, Pablo. Director Profesional de Proyectos. Cuarta Edición (2013).
Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades.		Evaluación de Tiempos en Proyectos Gabriel Baca. Quinta Edición (2016). Artículo: La Gestión del Tiempo del Proyecto <a href="http://www.uv-mdap.com">www.uv-mdap.com</a>



Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir un plan de gestión de calidad que permita controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos.		Villaseñor Emilio (2013). Elementos de Administración de Crédito y Cobranza, México: Editorial Trillas.
Desarrollar un plan de gestión de comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.	Programa de comunicación 2018-2020 Empresa GTM, S.A.	
Definir un plan de riesgos, con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto.		Preparación y evaluación de proyectos Reinaldo Sapag 2015. Supuestos y riesgos en un proyecto <a href="https://eldirectordelproyecto.wordpress.com">https://eldirectordelproyecto.wordpress.com</a>
Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo de este.	Manejo de Manuales de Recursos Humanos, Empresa GTM S.A-Código Ética GTM	
Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.		Operaciones administrativas de compraventa Selección de proveedores, Guillermo Lacalle (2012).

## 3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación, nos permitirán poder tener una información certera tomando en cuenta los factores involucrados en el proyecto, con el fin de poder eliminar cualquier dato que no esté fundamentado. En el proyecto se van a emplear métodos empíricos y teóricos de la investigación. (Ortiz, Pilar, 2012)

### 3.2.1. Métodos Empíricos:

- **Observación Científica:**

La observación Científica se le tomará en cuenta ya que se utilizarán los cinco sentidos físicos para poder calificar cualquier acción dentro de la empresa para luego ser analizada y construir puntos de vista llegando a determinar el problema existente. (Ortiz, Pilar, 2012).

- **Recolección de Información:**

Este método contribuirá a la indagación y comprensión de los datos que se requirieren para obtener una razonabilidad adecuada sobre el tema, utilizando la entrevista como fuente de información, así como los datos que actualmente se tienen en la empresa para poder dar finalmente un diagnóstico. (Ortiz, Pilar, 2012).

- **Validación por vía de Expertos:**

Permitirá la viabilidad de la propuesta, demostrando la efectividad de la implementación de un sistema de cobro y recuperación dentro de la empresa “GTM”, y poder potenciar la inversión mediante expertos en el campo.” (Ortiz, Pilar, 2012).

### 3.2.2. Métodos Teóricos:

- **Método Histórico Lógico:** Dicho método permitirá razonar en forma cronológica y ordenada los diferentes problemas que la empresa “GTM” tuvo al otorgar créditos que no fueron cancelados a la fecha de su vencimiento y la forma inadecuada de los cobros, desde que se creó la empresa, y compararlos con los métodos actuales que se tienen. (Ortiz, Pilar, 2012).
- **Método Analítico - Sintético** Este método se aplicará para revisar, ordenar, y analizar la información recopilada y así obtener un mayor conocimiento y comprensión sobre los hechos.  
“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ortiz, Pilar, 2012, p.64).
- **Método Inductivo - Deductivo** Este método se tomará en cuenta el análisis de porque parte de un problema particular detectado en la Empresa “GTM” proponiendo una alternativa de solución, debido a no tener algo sistematizado y que lleva a escalas de tiempos para su procesamiento. (Ortiz, Pilar, 2012).
- **Método Sistémico:** Mediante el método Sistémico lo que se pretenderá es examinar cada uno de los elementos del sistema de cobro y recuperación a cartera de crédito y conformarlos en un todo que permita mejorar la gestión financiera de la empresa “GTM”. (Ortiz, Pilar, 2012)

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro N°2: Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente: Elaboración propia)**

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Empírico	Método Teórico	Otros
Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollara en el proyecto.	Entrevistas por medio de ellas se realiza una visita al proceso en sitio para conocer y entender qué se puede abarcar dentro del alcance del proyecto.	Este método se utilizó para poder determinar el alcance de acuerdo con la cronología que llevó la empresa y su secuencia que ha tenido en la ejecución de cobranzas	
Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.	Recolección de la información: por medio de entrevistas se identifica los involucrados necesarios para cada una de las fases del proyecto.	Se analizó y ordenó de manera lógica la secuencia de la información obtenida, para poder identificar y delimitar el plan de gestión de involucrados.	

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Empírico	Método Teórico	Otros
Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto, así como las mejoras que se realicen en cuanto a desarrollos del software.	Validación de expertos: por medio de esto se realiza un análisis del presupuesto que pueda conllevar un sistema.		
Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.	Validar el desarrollo de los gestores de cobros.	Permite elaborar los procesos y verificar las variables que no han permitido la integración en el proyecto.	
Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades	Recopilación de información: por este método mediante entrevista, se pudo identificar y obtener tiempos en los que consideran los usuarios la ejecución.		

<b>Objetivos</b>	<b>Métodos de investigación</b>		
	Método Empírico	Método Teórico	Otros
Desarrollar un plan de gestión de comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.	Validación por vías de experto: se utilizó para hacer comparaciones de proyectos anteriores tomando los aspectos positivos para replicarlos en el proyecto.	Permitió revisar los planes anteriores de comunicación en la empresa y como estos serán trabajados con base en las mejores prácticas en el plan a desarrollar.	
Definir un plan de riesgos, con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto		Permitió por medio de un análisis detallado, los riesgos identificables y la medición de análisis de los posibles riesgos y su afectación con el avance del proyecto.	

<b>Objetivos</b>	<b>Métodos de investigación</b>		
	Método Empírico	Método Teórico	Otros
Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo de este	Recopilación de datos: por medio de este método se pudo conocer efectos de proyectos pasados y lluvias de ideas para la creación de un plan de gestión de recursos humanos.	Método histórico Lógico: se midió un cronograma de cómo fue basado el plan de gestión para el aseguramiento de la información en toda la organización.	
Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.	Validación por vía expertos: se validaron las diferentes opciones para determinar la planeación del proyecto.	En este se midieron las posibles adquisiciones con base en lo que se encuentra en este plan inicial del proyecto.	

### **3.3 Herramientas.**

En la versión del 2013 (quinta edición), el PMBOK, se entiende por buenas prácticas el hecho que la comunidad de profesionales acepta que la aplicación de las habilidades, herramientas y técnicas planteadas en la Guía puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes.

El propio PMBOK dice en su documento que toda la herramienta no significa que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos. "El equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado", señala la Guía en su edición del 2013.

El PMBOK (2013) constituye así una guía de métodos, herramientas y técnicas agrupadas en áreas de conocimiento. La finalidad de este conjunto es minimizar el riesgo de que un proyecto no alcance sus objetivos. El método o metodología para cada proyecto debe ser definido por cada organización de acuerdo con los diferentes intereses que tenga en materia de desarrollo de productos, servicios, estructura, misión y objetivos organizacionales, etc.

#### **Cuadro N° 3: Herramientas Utilizadas (Fuente: Elaboración propia)**



<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollara en el proyecto.	Reuniones con el equipo del proyecto. Reuniones con los principales involucrados.
Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.	Talleres focalizados en lluvias de ideas. Estudios comparativos. Análisis de documentos.
Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto, así como las mejoras que se realicen en cuanto desarrollos del software.	Índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI) Análisis de reservas Software de gestión de proyectos.
Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.	Identificación de alternativas. Análisis del producto del proyecto.
Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades	Reuniones Revisión del desempeño Cronograma
Definir un plan de gestión de calidad que permita controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos.	Herramientas y técnicas para planificar la calidad y realizar el control de la calidad. Auditorias de calidad. Análisis del proceso.
Desarrollar un plan de gestión de comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.	Tecnología de la comunicación Métodos de comunicación Sistemas de gestión de información

Objetivos	Herramientas
Definir un plan de riesgos, con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto.	Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos. Categorización de los riesgos. Juicios de expertos. Evaluación de la calidad de los datos sobre los riesgos.
Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo de este	Organigrama y descripciones de los cargos. Teoría de la organización.
Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.	Análisis de hacer o comprar. Tipos de Contratos

### 3.4 Supuestos y Restricciones.

Los Supuestos y Restricciones en proyectos no tienen total certeza de los eventos que pueden ocurrir durante su ciclo de vida de un proyecto. Es por ese motivo que se estiman diferentes Supuestos y Restricciones para determinar el camino a seguir de un proyecto. Tanto los supuestos como las restricciones ambos temas afectan o podrían afectar directamente el desempeño y planificación del proyecto, así como su cumplimiento. Las restricciones son, en sí, una de las limitantes más grandes del proyecto.

Los supuestos podemos determinarlos como las circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, los mismos nunca se encuentran bajo el control del equipo del proyecto. Los supuestos son siempre aceptados como verdaderos a pesar de no ser demostrados. (PMBOK, 2013)

Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013), del Project Management Institute, las restricciones son “el estado, calidad o sentido de estar restringido a un determinado curso de acción o inacción. Una restricción o limitación aplicable, sea interna o externa al proyecto, que afectará el desempeño del proyecto o de un proceso “.

Los limitantes básicas de los proyectos están dados por el tiempo, los recursos y el alcance, corresponden al día a día de las negociaciones con clientes, proveedores, equipo y stakeholders. (PMBOK, 2013)

Por lo anterior, para la propuesta de un sistema de centralización de cobranzas se establecerán las reglas, así como la identificación de cada una de las restricciones desde el inicio del proyecto, desde la conceptualización. Así como los supuestos, las restricciones tienen un alto impacto en temas como: costos, cronograma, fechas de entrega, etc.

Las restricciones vendrán dadas en temas como, según criterio del investigador:

- Fecha esperada de entrega del proyecto
- Presupuesto máximo asignado al proyecto
- Cantidad de recursos humanos y técnicos disponibles
- Requerimientos mínimos necesarios y esperados (Alcance)

**Cuadro N°4: Supuestos y Restricciones (Fuente: Elaboración propia)**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollara en el proyecto.	Se cuenta con la delimitación de las oficinas y cantidad de clientes, lo que permitirá tener	El diagnóstico de los procesos de cobranzas de TGM, estará orientada a determinar objetivos y propuestas de

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	<p>datos más certeros para la definición de alcance.</p>	<p>mejora, aunque no contempla la ejecución directa y completa de todas las sugerencias y acciones de mejora, las cuales están fuera del alcance del proyecto</p>
<p>Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.</p>	<p>El personal de TGM estará disponible para las fechas y horarios en que se realicen las entrevistas de levantamiento de información, dentro de los marcos temporales definidos para el proyecto, para lo cual las fechas y horas específicas de cada entrevista se fijarán en su</p>	<p>Debido a que la propuesta es una inclusión de una herramienta tecnológica, muchos involucrados desconocen el manejo y podría llevar a que muchas variables de ejecución no sean identificadas.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	momento y de común acuerdo entre el consultor y los miembros del equipo de proyecto	
Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto, así como las mejoras que se realicen en cuanto desarrollos del software.	Actualmente se cuenta con un presupuesto debido a que es una necesidad identificable.	El presupuesto contemplado debe cubrir el desarrollo de un programa que sea externo o de desarrollo interno en donde se debe realizar un análisis de viabilidad para saber cuál es la mejor opción en tiempo y costos.
Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.	El proyecto se mantendrá dentro de un margen competitivo que permita la integración de todas las áreas incluyendo las	No se cuenta con procesos estándares en la organización por lo que no hay integraciones en procesos y funciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	gerencias respectivas.	
Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades.	El proyecto se mantendrá dentro del grupo de proyectos con prioridad en su ejecución	El tiempo de entrenamiento dependerá de las riquezas que nos pueda dar la herramienta a desarrollar y que tanto se acople al entorno y necesidades de la compañía.
Definir un plan de gestión de calidad que permita controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos.	La propuesta del proyecto estará orientado a procesos en los cuales el cambio resulte estratégico para el aumento de la eficiencia organizacional como un todo	La herramienta tendrá características especiales de los requerimientos de la compañía, y en su afán de mejorar y estandarizar el proceso como parte de los objetivos del proyecto, puede conllevar a una reducción de personal al momento

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		de su implementación.
Desarrollar un plan de gestión de comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.	Debido a la naturaleza de TGM, la migración de otro proceso al centro de servicio es un valor agregado para la comunicación para la inclusión de procesos nuevos.	El Manual de Usuarios y el Manual de Procedimientos son documentos complementarios al Plan de Implementación de las Mejoras; por tanto, no reflejarán la situación actual, más bien la propuesta
Definir un plan de riesgos, con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto.	La empresa facilitará toda la información necesaria en cuanto datos, análisis, entorno del proyecto	El contar con un software para la gestión de cobros, puede incurrir en riesgos de uso del software como la no compatibilidad con el giro del negocio.
Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo de este.	El personal de TGM presentará una actitud colaboradora en todo momento	La herramienta tendrá características especiales de los requerimientos de la

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	del proyecto debido al interés que se tiene, y la participación de la Junta Directiva.	compañía, y en su afán de mejorar y estandarizar el proceso como parte de los objetivos del proyecto, puede conllevar a una reducción de personal al momento de su implementación.
Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.	Se cuenta con un presupuesto para su ejecución, sin embargo, el presupuesto destinado permite la inclusión de adquisiciones que puedan conllevar a futuro después de la implementación.	El comenzar con una herramienta de software podría incrementar sus adquisiciones debido a la falta de una planeación o replica de otro sistema.



### 3.5. Entregables.

Un concepto fundamental con respecto a los proyectos tiene que ver con la definición de Entregable.

La Guía para el PMBOK, Quinta Edición (2013), lo define como, Cualquier producto, resultado, o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente con relación a un entregable externo, el cual está sujeto a la aprobación por parte del patrocinador del proyecto o el cliente. También conocido como Producto Entregable.

Entonces, un entregable puede ser un producto, un ítem o un ítem de un componente (una porción más pequeña del proyecto, que se define para facilitar la gestión), también puede ser la capacidad de prestar un servicio, etc.

**Cuadro N°5: Entregables (Fuente: Elaboración propia)**

Objetivos	Entregables
Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollará en el proyecto.	*EDT del proyecto. *Cronograma de las tareas de implementación. *Presentación de cada una de las fases del proyecto.
Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.	*Actualización de cambios en el proyecto. *Solicitudes de cambios *Registros de incidentes.
Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto, así como las mejoras que se realicen en cuanto desarrollos del software.	*Presupuesto del Proyecto *Estimación de Costos durante las fases del proyecto *Informe mensual de costos.

Objetivos	Entregables
Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Plan de Gestión de los recursos.</li> <li>*Análisis de Funciones e interacciones.</li> </ul>
Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*EDT del Proyecto</li> <li>*Cronograma de tiempos.</li> <li>*Actualización de los documentos del proyecto</li> <li>*Diagrama de Red de los tiempos.</li> </ul>
Definir un plan de gestión de calidad que permita controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Listado de verificación de los componentes de calidad a medir dentro del proyecto.</li> <li>*Control de cambios del proyecto</li> <li>*Levantamiento de informes de los requerimientos establecidos en el proyecto.</li> </ul>
Desarrollar un plan de gestión de comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Documentación de cada una de las actividades del proyecto.</li> <li>*Presentación Gerencial del proyecto.</li> <li>* Plan de comunicaciones del proyecto.</li> </ul>
Definir un plan de riesgos, con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informe de Riesgos en el proyecto.</li> <li>*Estudio de Riesgos en el mercado.</li> </ul>
Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo de este.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Descripción de roles para los miembros del equipo del proyecto.</li> <li>*Informe de resultados de los miembros del proyecto.</li> </ul>
Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Presentación comparativa de cotizaciones de proveedores.</li> <li>*Reporte de control de las adquisiciones.</li> <li>*Informe final de adquisiciones.</li> </ul>

## **4.DESARROLLO**

En el presente capítulo se desarrolla el proceso actual con sus áreas de conocimientos para GTM Holdings, S.A, con el fin de analizar el proceso actual, así como una metodología para la implementación del proyecto.

### **4.1 Proceso actual de cobranzas.**

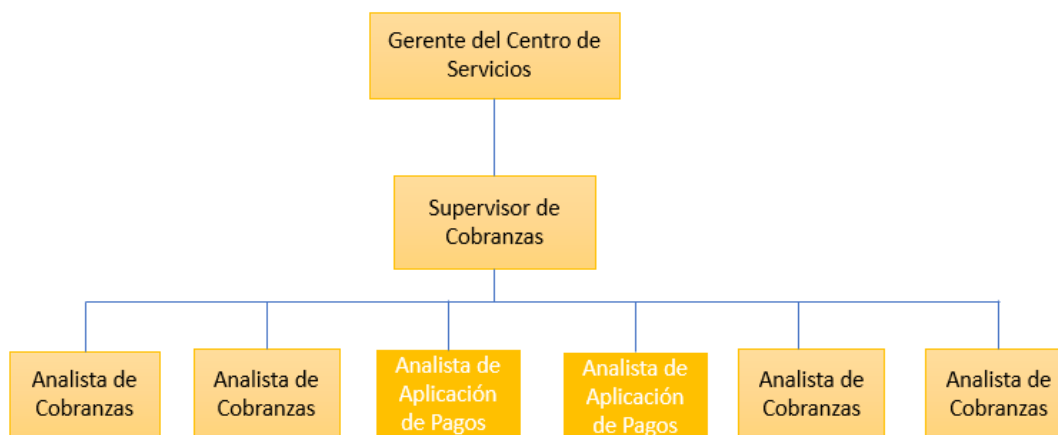
En los siguientes apartados se detalla el proceso actual de cobranzas que se tiene en la empresa GTM, incluyendo la perspectiva de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK 2013 con el fin de poder realizar una matriz comparativa que permita dar el desarrollo de la solución y culmina con una explicación de cómo esta solución atacará la problemática planteada.

#### **4.1.1 Gestión de Integración.**

Debido a la naturaleza de la empresa GTM, es indispensable contar con una adecuada gestión de la integración que permita controlar las actividades y definir políticas de apoyo para la gestión de cambios.

#### **4.1.2 Gestión de Recursos Humanos.**

En concerniente al talento humano para GTM, se desglosa mediante el siguiente organigrama que conforma el departamento de cobranzas.



**Figura 9: Organigrama del departamento de Cobranza**

**Elaboración propia.**

#### ***4.1.2.1. Funciones del Gerente de Servicios y Supervisor de Crédito y Cobro.***

##### ***4.1.2.1.1 Gerente de Centro de Servicio.***

- Asignación para todas las posiciones gerenciales
- Evaluaciones del cumplimiento de las funciones gerenciales
- Planeación y desarrollo de metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinación con las diferentes oficinas para el aseguramiento de registros y análisis en ejecución.
- Administración de carga de trabajo/tiempo
- Decisión de contratación del personal
- Elaboración del presupuesto de gastos
- Evaluación periódica mensual de las actividades de la empresa
- Identificación de roles de los empleados
- Interpretación del balance contable

- Planificación, organización y supervisión que los objetivos económicos de la empresa se cumplan.

#### *4.1.2.1.2 Supervisor de Crédito y Cobro.*

- Coordinación y supervisión del proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y comprobación de su registro.
- Desarrollo de estrategias y definición de controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, plantear y efectuar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisión y aprobación de las notas de crédito acorde con la normatividad aplicable.
- Autorización de los créditos y ampliación de estos a favor de terceros.
- Control y protección de los documentos que correspondan a Crédito y Cobro.
- Desarrollo de investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Comunicación Gerencial, sobre el procedimiento de clientes morosos.
- Programación, control y supervisión de las actividades de los cobradores adscritos al Departamento.
- Control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- Control de cobro de cuentas vencidas, y la cartera

#### *4.1.2.1.3 Analista de Cobranza.*

- Gestionar cobranza.
- Control de clientes morosos, cuentas vencidas, y la cartera
- Actualización de estados de cuentas para clientes.
- Desarrollar controles semanales de la cobranza.
- Delimitación de clientes próximos a ser Crédito Judicial
- Validación y actualización de datos de clientes.
- Completar y facilitar información necesaria para apertura de crédito.
- Desarrollar un archivo de fichas técnicas de los clientes con crédito
- Realizar reportes diarios de llamadas efectivas para un control con la supervisión de cobranzas.

### **4.1.3 Gestión de Calidad**

Dentro la Gestión de Calidad, encontramos los objetivos del departamento como la Política y Procedimientos ya establecidos, los mismos no se encuentran bajo ninguna norma “Organización Internacional de Normalización” (ISO), sin embargo, llevan su control en correlativos internos.

#### *4.1.3.1 Objetivo del departamento de Crédito y Cobro.*

En GTM, el supervisor del área es el responsable de administrar el departamento, así como de asignar cada una de las tareas para cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, por tal razón cuenta con objetivos y metas establecidas anualmente que dependerán de su gestión en la administración de recursos y tiempos para su ejecución.

El Objetivo se basa en “Recuperación rápida de la cartera de clientes mediante un manejo eficiente en las líneas de crédito otorgadas, cumpliendo la calidad, metas y objetivos específicos del departamento”.

#### ***4.1.3.2 Procedimientos y Políticas de la empresa.***

Debido a la centralización del departamento de créditos y cobranzas para la empresa GTM, comenzó en el 2016 con la apertura de un centro de servicios compartidos, los procedimientos han variado conforme han migrado las operaciones crediticias al centro de servicio es por ello por lo que esto puede elevar el riesgo sobre la capacidad de pago e incobrabilidad en facturas entregadas a crédito.

Entre los procedimientos que se tienen estandarizados es la solicitud de crédito que, mediante formularios establecidos y documentación previamente aprobada para ser requerida, el cliente gestiona su apertura dentro de la compañía para un otorgamiento de crédito.

#### ***4.1.3.3 Procedimiento de Cobranza.***

El procedimiento de cobranza tiene como objetivo adoptar acciones preventivas para reducir el incumplimiento de pagos, estableciendo estrategias de negociación con clientes con vencimientos superiores a 5 días.

El cobro se realiza en las siguientes etapas:

- Carta de cobranza automatizada para clientes que tienen saldos vencidos por encima de 5 días informando que sus pedidos serán detenidos hasta regularizar su cuenta.
- Carta de cobranza automatizada para clientes con saldos por encima de 15 días de vencido solicitando el pago inmediato de sus saldos vencidos.
- Carta de cobranza automatizada para clientes con saldos vencidos arriba de 45 días informando de la posible cancelación de crédito y envío de cobro extrajudicial.
- Cobro judicial de todos los saldos cuando la cuenta superó los 90 días de no pago.

#### ***4.1.3.4 Cheques Post Fechados.***

GTM recibirá cheques posfechados a los clientes que tengan un buen manejo de su crédito y que además no cuenten con un historial de tres cheques rechazados en los últimos doce meses.

Todo cheque posfechado que sea recibido con fecha posterior al vencimiento de una factura deberá ser aprobado por el Gerente/Jefe Financiero local, excepto que el cheque sea consecuencia de cobro pre-jurídico o jurídico.

Los cheques posfechados deberán ser registrados en el auxiliar dentro del sistema tecnológico en uso, generando un movimiento contable con cero impactos y no se afectará la cuenta del cliente hasta que el cheque sea depositado.

#### ***4.1.3.5 Cobros en Efectivo.***

Cobros mayores a USD200 –o su equivalente- no son aceptados en efectivo en ninguna Unidad de Negocios.

En el caso de Productos Controlados no es permitido el cobro en efectivo en ninguna circunstancia. Los clientes deberán en todos los casos realizar depósitos directamente a las cuentas del cliente o a través de cheques de gerencia.

#### ***4.1.3.6 Cheques Rechazados.***

Cuando se presente un cheque rechazado, se emitirán y registrarán los siguientes cargos en el cliente:

- Nota de débito por valor del cheque; el banco emite una nota de débito a GTM por el valor del cheque (en algunas ocasiones el banco emite una sola nota de débito por el valor del cheque más la comisión del banco).



- Nota de débito por comisión del banco; el banco emite una nota de débito por la comisión que se genera por el rechazo del cheque, el valor de la comisión varía en cada banco (en algunas ocasiones el banco emite una sola nota de débito por el valor del cheque más la comisión del banco).
- Nota de débito por gastos administrativos; GTM emite una nota de débito para cubrir gastos administrativos por manejo del cheque rechazado (el monto del cargo administrativo queda a discreción de la administración local).

No se podrán emitir facturas a un cliente y por ende no se hará despacho de productos a clientes que tengan pendiente de saldar un cheque rechazado.

Si un cliente tiene pendiente de saldar un cheque rechazado, de forma inmediata deberá hacer efectivo el pago mediante una transferencia bancaria o mediante un nuevo cheque certificado. No se permitirá el re-depósito de un cheque rechazado.

Si en los últimos doce meses a un cliente se le han rechazado tres cheques por fondos insuficientes, no se le seguirá aceptando pagos con cheque. Si existe alguna circunstancia que obligue a realizar un cobro con cheque debe ser autorizada por escrito por el Gerente o Jefe Financiero local, dicha autorización se deberá adjuntar en el expediente del cliente.

#### ***4.1.3.7 Política de Otorgamiento de Crédito.***

Los rangos de aprobación son establecidos tomando en consideración el monto de límite de crédito a ser concedido, tales aprobaciones serán representadas por los responsables del área financiera y comercial. La siguiente tabla muestra la composición de rangos a utilizar:



**Figura 10: Autorización de otorgamientos de crédito**

Fuente: Elaboración propia

Todos los clientes nuevos que solicitan crédito deberán presentar una solicitud de crédito.

Toda solicitud deberá incluir, como mínimo la siguiente información:

#### **Entidades legales:**

- Poder Legal (por ejemplo, extracto de la Cámara de Comercio, Registro Público, etc.)
- Número de identificación tributaria.
- Estados financieros para los tres años anteriores auditados por un contador público (CPA).
- Últimos estados financieros intermedios (no auditados).
- Referencias bancarias (3 al menos - escritas).
- Referencias comerciales (3 al menos - escritas).
- Descripción de la industria y tipo de productos requeridos.
- En el caso de productos controlados debe incluir copia del permiso otorgado por las autoridades competentes.
- Garantías colaterales ofrecidas.

### Entidades Individuales:

- Referencias bancarias (escritas).
- Referencias comerciales (escritas).
- ID copia y original.
- Tipo de negocio y productos usados.

#### 4.1.3.8 Política de Cobranzas.

Una vez definido el límite de crédito en el sistema, las órdenes de venta se liberarán de forma automática, excepto en las siguientes condiciones:

- Cuando el límite de crédito está excedido.
- Cuando el límite de crédito ha sido inactivado.
- Por saldos de facturas vencidas superior (5) cinco días.

En la siguiente figura se presenta los rangos de morosidad con sus respectivos aprobadores.

<b>Rango de Morosidad</b>	<b>Aprobadores</b>
5 a 15 días Morosidad	Supervisor de Crédito y Cobro en negociación con clientes.
15-30 días Morosidad	Supervisor de Crédito y Cobro + Gerencia de Ventas+ Gerencia Finanzas Local
30-45 días Morosidad	Gerencia País - Gerencia Financiera Regional
+ 45 días	Director Corporativo Financiero.

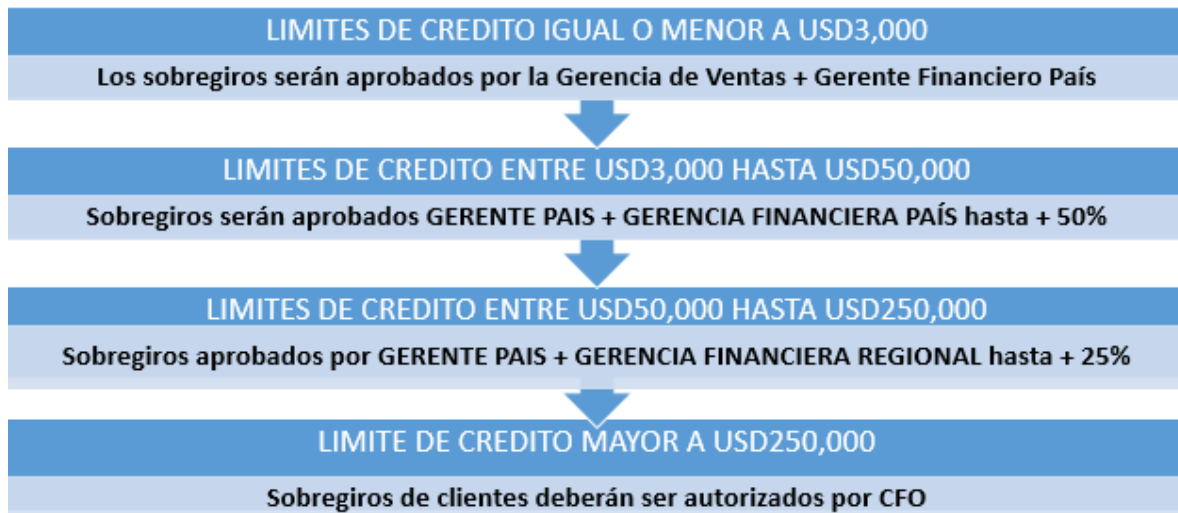
**Figura 11: Aprobaciones de Morosidades**

Fuente: Elaboración Propia

#### ***4.1.3.9 Sobregiros de Límites de Crédito.***

Debido a la fluctuación del negocio es razonable que deban gestionarse sobregiros con algunos clientes. En los casos en que no hay consenso entre el área financiera y área comercial para la liberación deberá seguirse el siguiente protocolo de autorizaciones.

Cuando el sobregiro se mantiene por más de 2 meses deberá tramitarse una actualización del límite de crédito del cliente, en el siguiente cuadro resume la política a seguir para los sobregiros en el límite de crédito.



**Figura 12: Sobregiros Aprobaciones de Morosidades**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.1.4 Gestión de Riesgos.**

Entre los riesgos que podemos resaltar en GTM están basados en factores que ponen en riesgo la recuperación de la cobranza, y que puede ocasionar pérdidas considerables en la recuperación de esos saldos, esto debido a que no se cuenta con indicadores ni mecanismos de control que optimicen la operación actual que llevan.

#### ***4.1.4.1 Factores que Afectan la Cobranza.***

Se debe comprender primero que existen tanto factores internos como externos en la empresa GTM, que dificultan que el proceso de cobranza sea llevado a cabo con éxito.

Esto permite explicar la situación actual y, a raíz del escenario, adoptar medidas convenientes para solucionar sus problemas de productividad, de recuperación financiera, así como facilitar sus procesos dentro de la organización.

Entre los principales factores que afectan el proceso en GTM podemos mencionar.

- Desordenado manejo de información, lo cual origina la pérdida de algunas cuentas.
- Procesos de control de la gestión de cobranzas son llevados mediante hojas electrónicas del programa MS Exceles.
- Necesidad continua de acudir a procesos legales de cobro.
- Demoras en tiempos para obtener información de la gestión.
- Insatisfacción del cliente debido a un mal seguimiento o datos erróneos al momento de recibir su información de estados de cuenta y cobranza.
- Mal trato del cobrador hacia los clientes o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Falta de organización en los equipos de trabajo para la gestión.

Entre los factores externos cabe destacar:

- Una mala situación económica y resultados en algunas afiliadas en los últimos 5 años, por problemas del entorno del país.
- Agitación política
- Pérdidas producidas debido a factores no controlables como los meteorológicos, incendios o explosiones.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial
- Incumplimiento por parte de los proveedores que, en consecuencia, llevan a no cumplir con el cliente.
- Predisposición de los clientes a no pagar lo adeudado.

- Cierre de socios comerciales.

El diagnóstico obtenido en el área de cobranzas corresponde a las conclusiones obtenidas luego de estudiar los procesos y analizar sus mediciones actuales. El diagnóstico realizado permite idear mejoras y detectar en qué partes del proceso es posible aplicar maniobras que logren optimizar el proceso actual que se tiene. Con este análisis fue posible tener una idea clara de los principales problemas que enfrenta el área de cobranzas a continuación se enumeran las conclusiones obtenidas después del levantamiento de Procesos.

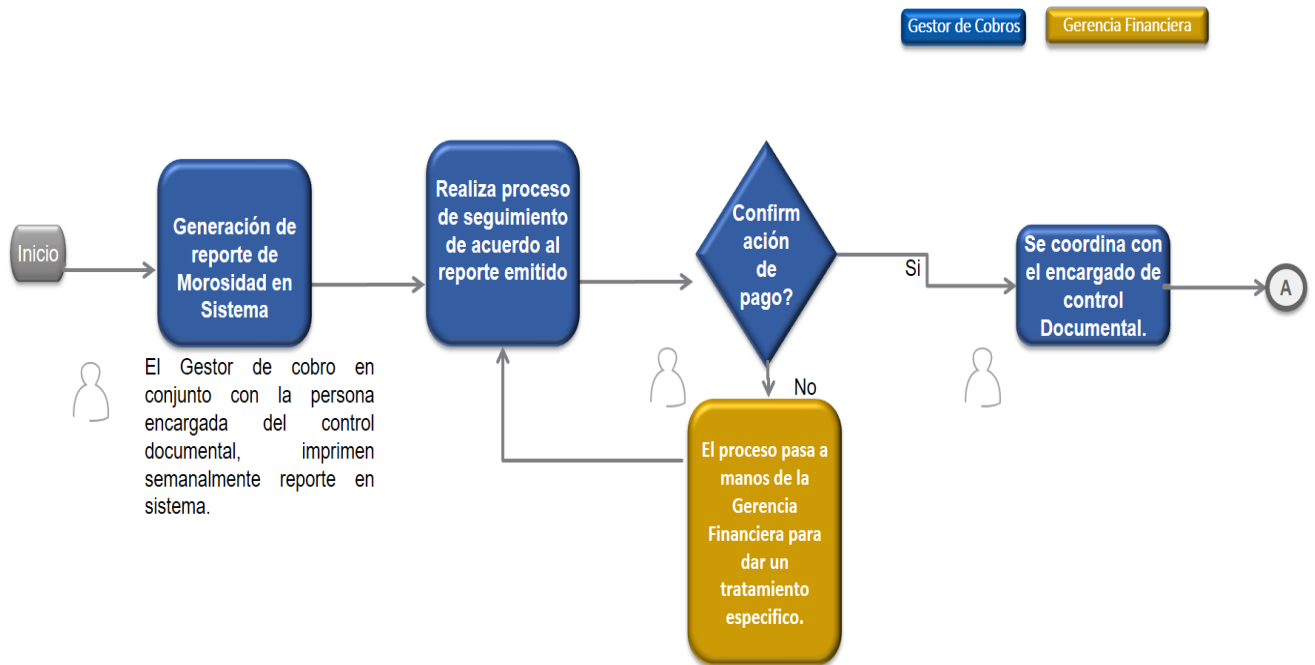
El Área de Cobranza no tiene procesos estándares, es decir cada analista maneja su gestión acorde a su conocimiento y expertos.

Es necesario asignar responsables y responsabilidades que mantengan el control de la mora. El índice de morosidad presente en la actual cartera es producto de la falta de indicadores de gestión.

No se tiene trazabilidad de la gestión y para obtener información es necesario recurrir a apuntes manuales.

Es imposible tener una medición de la cantidad de tiempo que ocupa el gestor para cada actividad, por lo que la cartera se ha dividido por países.

Los objetivos no han sido alcanzables en los últimos 6 meses.



**Figura 13: Proceso Actual de la Gestión de Cobranzas GTM**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.1.4 Gestión de Comunicaciones.**

La gestión de comunicaciones está a cargo del Departamento de Recursos Humanos en GTM, esta área es la responsable de suministrar la información y que la misma sea enviada a los canales necesarios.

##### ***4.1.5.1 Control de Minutas y formatos de comunicaciones.***

Actualmente el control de formatos de comunicación y minutas es llevado de la siguiente forma.

Se maneja un correo interno en donde se notifican cambios o puntos de interés de forma masiva.

Se lleva un correlativo para las minutas por departamento y cada área es responsable que las mismas sean archivadas en una carpeta compartida en donde tendrán accesos las áreas respectivas.

En caso de cambios de personal se recibe en primera instancia el comunicado por recursos humanos por medio de un correo electrónico, el mismo también es impreso y colocado en una cartelera comunicativa.

La comunicación se maneja para todas las afiliadas en los diversos países por correo electrónico y se lleva un control respectivo.

En caso de tener una videoconferencia o reunión con el equipo el mismo se incluye dentro del control de minutas.

<b>Código de Versión</b>	<b>Hecha por</b>	<b>Revisada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>

**Figura 14: Control de Versiones GTM**  
**Fuente: Elaboración Propia**

***4.1.5.2 Control de formatos de comunicaciones externas.***

Para el manejo de comunicación externa GTM, se basa en los siguientes lineamientos y formatos preestablecidos por su oficina corporativa en Brasil.

Para comunicados oficiales a nuestros clientes son estrictamente enviados por Recursos Humanos en acompañamiento de la Dirección de Comunicaciones y Comercial.

Toda comunicación para clientes, proveedores y terceros es estrictamente controlada bajo la Dirección de Comunicaciones.



En caso de ser un comunicado externo correspondiente para un país en específico y que no posea impacto en las demás oficinas en los diversos países, se controla bajo los correlativos que tenga recursos humanos junto con el área correspondiente.

Medios de comunicación externos, como periódicos, revistas, páginas web, es manejado únicamente por la dirección de comunicaciones.

La dirección de comunicaciones posee sus lineamientos y controles respectivos para los canales adecuados de autorización con el que se dé la comunicación.

#### **4.1.5 Plan de Gestión de Adquisiciones.**

Para GTM, el plan de adquisiciones está compuesto por una serie de lineamientos y pre aprobaciones que vienen desde la Supervisión inmediata del área hasta el Director Corporativo esto dependerá del tipo de adquisición que corresponde así como también del tipo de costo que este amerita , en todos los procesos de adquisiciones se encuentra el departamento de compras como parte de la adquisición , sin embargo este último no es el que decide la compra ya que sólo se basa en tomar las necesidades de cada una de las áreas y determinar su imparcialidad al momento de generar la adquisición presentando varios oferentes aunque la decisión final sea tomada por el área solicitante.

#### **4.1.6 Plan de gestión de costos.**

Para el plan de gestión de costos para GTM, es manejado financieramente mediante un presupuesto anual, en donde cada área realiza la planificación para cada uno de sus proyectos y pasan a una junta directiva donde es aprobada.

**Cuadro N°6: Proceso de Gestión de Costos GTM. (Fuente: Elaboración propia)**

Proceso de Gestión de Costos	Descripción :
Estimación de Costos	Se hace la estimación por medio de la propuesta de ofertas que incluyan cada uno de los proyectos en sus respectivas áreas.
Presupuesto de Costos	Este documento es elaborado por la Gerencia del Area y es revisado por el Controller.
Control de Costos	Toda variación dentro del +/- 5% del presupuesto será considerada como normal. Toda Variación final fuera +/- 5% de presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser revisada por el Controller.

#### **4.1.7 Gestión del Área correspondiente.**

En relación a los planes de Gestión de Interesados, Gestión Alcance, Gestión del Tiempo, no se cuenta con ningún plan dentro de la empresa GTM Holdings, S.A.

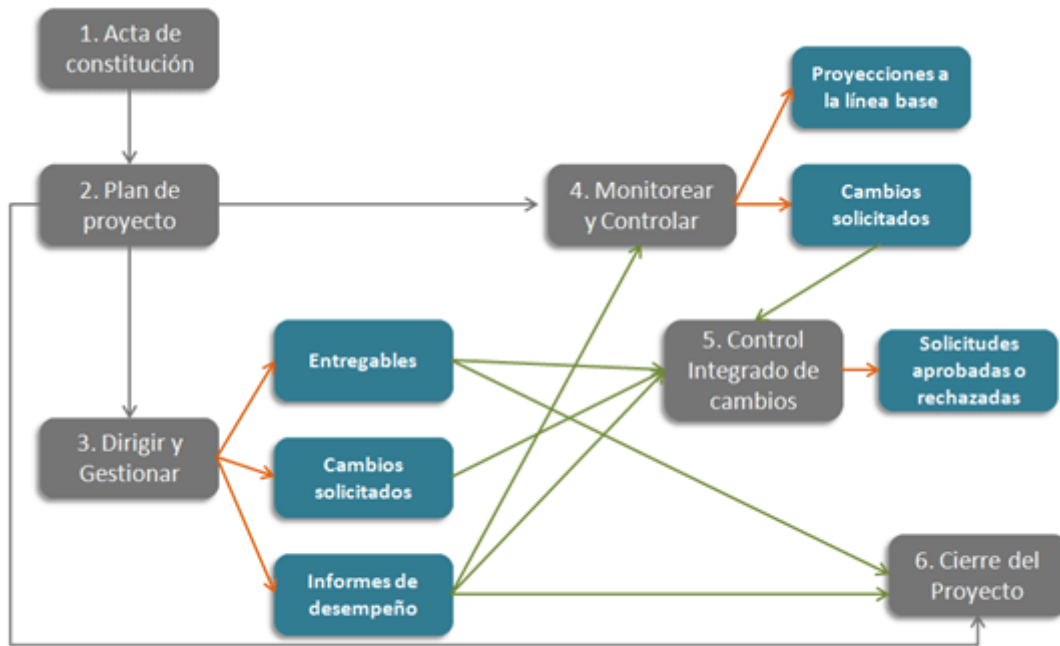
## **4.2 Planteamiento del Proyecto con sus Áreas de Conocimientos.**

Una vez analizado los factores de la empresa y el diagnóstico en sus procesos, es necesaria la implementación de un proceso en el departamento de cobranzas que incluya la tecnología en cada uno de su proceso, es decir se busca sistematizar el proceso actual mediante la inclusión de un proceso de software que permita dar la visibilidad de tiempos, eficacia en los procesos, automatización de información para los clientes, así como también el desarrollo de indicadores al respecto.

Por ello se ha trabajado en la propuesta de varios programas de software que se acoplen de la mejor manera los procesos actuales de la empresa, así como su ciclo de cobranza.

### **4.2.1 Plan de Gestión de Integración.**

Para el desarrollo del Proyecto se pretende utilizar una adaptación de la metodología del PMBOK 2013. La metodología PMBOK permite ordenar los procesos, así como analizar su interacción a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se ha adaptado la metodología con el fin de ajustarla de manera perfecta al cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos. Las metodologías propuestas se describen a continuación, basados en el plan de gestión de la integración de PMBOK.



**Figura 15: Proceso de Integración**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### ***4.2.1.1 Acta de Constitución del Proyecto.***

El Acta de Constitución del proyecto o Project charter constituye el paso inicial para comenzar el proyecto de implementación de cobranzas, en este documento contiene de manera resumida los elementos más relevantes relacionados al proyecto, tales como: el nombre del proyecto, los objetivos de este, la justificación o necesidad de realización de este, factores claves y/o críticos de éxito, Stakeholders, entre otros. En pocas palabras, desarrollar el Acta de constitución del proyecto autoriza formalmente el inicio de un proyecto o una fase de un proyecto. Ver ANEXO 1, referente a esta etapa. Esta Acta de constitución será completada por el Gerente del Proyecto y aprobada por el Sponsor y se realizará en la etapa inicial del proyecto en una sola vez.

#### 4.2.1.2. Control Documental.

El control documental como su nombre lo dice es utilizado para llevar un control del plan de gestión del proyecto y los cambios realizados al documento, el cual describe todas las actividades que se van a realizar para cumplir con el Diseño y Propuesta de una herramienta de Cobranzas para la empresa GTM Holdings, S.A, logrando los objetivos planteados, como se evidencia en la Tabla 5. Este Control documental será administrado por el Gerente del Proyecto y se realizará en cada momento que se realice la inclusión de un documento nuevo que sea añadido en el proyecto.

**Cuadro N°7: Formato para control documental. (Fuente: Elaboración propia).**

<b>Nombre del Proyecto</b>		
Propuesta de Implementación de una Herramienta de Cobranzas		
<b>Realizado Por:</b> Gerente De Proyectos		
<b>Versión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Comentario</b>
1.0	00/00/00	Creación del Documento- Documento preliminar

#### 4.2.1.3 Control de Cambios.

Es el proceso necesario para controlar los factores que producen cambios, a fin de asegurarse que esos cambios sean beneficiosos, para determinar si se ha producido un cambio y gestionar los cambios aprobados, incluyendo cuando se producen. Este proceso se realiza a lo largo de todo el proyecto, desde su inicio hasta su cierre. Dentro de las entradas básicas para el desarrollo de un formato o procedimiento para el control integrado de cambios en un proyecto están: Los cambios solicitados al proyecto, la información sobre el rendimiento del trabajo,

acciones preventivas y correctivas recomendadas, etc. Como salidas de este proceso están: las solicitudes de cambio tanto aprobadas como rechazadas, las actualizaciones al Plan de Gestión del proyecto, las acciones correctivas y preventivas aprobadas, etc.

**Cuadro N°8: Formato de Control de Cambios del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).**

FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS COSTOS			
PROYECTO		Propuesta de implementación de una Herramienta de Cobranzas	
Actividad			
Cambio			
Descripción		Justificación	
CLASE DE CAMBIO			
En Diseño		Requerimientos de Calidad	
En Especificaciones		Documental	
Disposiciones legales		Procedimiento	
IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS			
Tiempo		Presupuesto	
Alcance		Aspectos Legales	
Costos			
Responsable	Gerencia de Proyectos		
Aprobado	Sponsor del Proyecto		
Fecha			

El control de cambios será administrado por el Gerente de Proyectos, y será aprobado por el Sponsor y se deberá completar el respectivo formato, cada vez que se tenga un cambio requerido en el alcance inicial del proyecto, por lo que su frecuencia puede variar de acuerdo con las necesidades del proyecto.

#### 4.2.1.4. Enunciado Preliminar del Alcance del Proyecto.

El enunciado del alcance del proyecto es la definición del proyecto, los objetivos que deben cumplirse. El proceso de desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar aborda y documenta las características y los límites del proyecto, y sus productos y servicios relacionados, así como los métodos de aceptación y el control del alcance como se muestra en la Tabla a continuación.

**Cuadro N°9: Formato para describir enunciado preliminar del proyecto. (Fuente: Elaboración propia)**

Nombre del Proyecto: Propuesta de Diseño de implementación de una Herramienta de Cobranzas	
Preparado por: Gerente de Proyectos	
Fecha : 00/00/00	
Justificación del Proyecto:	La empresa tiene una necesidad de Gestionar de forma eficiente su cartera de clientes , actualmente tiene una morosidad a mas de 90 dias y esto constituye el 80% de sus clientes en la región, no se tiene mecanismos de control y de seguimiento que permitan generar los indicadores y planes de acción respectivo para el seguimiento del mismo.
Objetivos del Proyecto:	Desarrollar una propuesta del diseño e implementación de un sistema de centralización de gestión de cobranzas, para que permita gestionar los cobros de todas las empresas afiliadas en diferentes países.
Objetivos de la Programación:	Identificar las actividades específicas, estimar el tipo, la cantidad de los recursos y la duración de las actividades para la creación del cronograma del proyecto
Medidas de la Calidad	La Calidad del proyecto sera medida a partir del control del tiempo de ejecución así como los recursos invertidos de la misma manera se pretende garantizar la calidad del recurso humano empleado para el posterior montaje.

#### 4.2.2 Plan de Gestión de Tiempo.

Es necesario establecer un conjunto de herramientas que guíen y controlen el proceso de desarrollo y ejecución, por lo que es importante un planteamiento del cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto. El cual permitirá tener una visibilidad detallada de tiempos y desarrollos previstos.

Dentro de los procesos orientados a la Dirección de Proyectos se encuentra la Planificación, en el cual se enmarca el proceso específico de estimar la duración de las actividades. (PMBOK,2013) La Planificación es un proceso que se desarrolla durante todo el proyecto, la estimación de la duración de las actividades se actualiza constantemente a medida que se tiene información más completa y de mayor calidad sobre las variables que influyen y que son requeridas para determinar la duración óptima de las actividades. (PMBOK,2013)

Para el logro satisfactorio de un proyecto a tiempo es necesario tener claro cuáles son las actividades que se realizarán en el proyecto, su secuencia y duración para poder lograr los objetivos propuestos del proyecto.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo. Los procesos de gestión del tiempo del proyecto son los siguientes:

- Definición de las Actividades: identifica las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto.
- Establecimiento de la Secuencia de las Actividades: identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.
- Estimación de Recursos de las Actividades: estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.
- Estimación de la Duración de las Actividades: estima la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.
- Desarrollo del Cronograma: analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- Control del Cronograma: controla los cambios del cronograma del Proyecto.



#### ***4.2.2.1 Herramienta de Programación.***

Se utilizará Microsoft Project para la programación de las actividades del proyecto. Esta herramienta será utilizada por la Gerencia del proyecto y alimentada por el equipo del proyecto que tenga a cargo las actividades y la misma se actualizará de forma semanal.

#### ***4.2.2.2 Criterios para la medición del avance.***

Para medir el avance del proyecto se prevé realizar cortes programados en las actividades para verificar el avance de las mismas, y estos cortes dependerán de dos variables, de la duración de la actividad y la complejidad de esta, para aquellas actividades de corta duración y baja importancia la medición se hará semanal, aquellas actividades de corta duración y alta importancia la medición se haría diaria, para aquellas actividades con larga duración y poca importancia la medición se haría bimestral, y por último para aquellas actividades de larga duración y alta importancia la medición se haría mensual.

#### ***4.2.2.3 Control y Seguimiento.***

Depende del paso anterior, el control y seguimiento se haría definiendo planes de acción, plazos y responsables para la ejecución de estos, estos planes de acción también deberán ser controlados para verificar que se están llevando a cabo y los responsables por ejecutarlo lo están haciendo.

#### ***4.2.2.4 Cronograma del Proyecto.***

A continuación, se muestra primero la lista de actividades necesarias para la culminación del proyecto, luego una vista del cronograma que se realizó utilizando Microsoft Project, y del Diagrama de Gantt del proyecto, el cronograma permite identificar y visualizar las fechas de inicio y fin tentativas para cada una de las actividades que constituyen el proyecto. A

continuación, se muestra la lista preliminar de las actividades y luego el cronograma en Microsoft Project.

**Cuadro N°10: Lista Preliminar de Actividades del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).**

ITEM	ACTIVIDAD
1	Propuesta de implementación de una Herramienta de Cobranzas
2	Dirección del Proyecto
3	Iniciación
4	Acta de constitución del proyecto
5	Enunciado preliminar del alcance del proyecto
6	Planificación
7	Plan de Gestión
8	Planificación del alcance
9	Definición del alcance
10	Crear EDT
11	Definir actividades
12	Definir secuencia de actividades
13	Estimación de los recursos
14	Estimación del Tiempo
15	Desarrollar el cronograma de actividades
16	Estimación de costos
17	Presupuesto de los costos
18	Planificación de Calidad
19	Planificación de los recursos humanos
20	Plan de comunicaciones
21	Plan de gestión de riesgos
22	Identificación de riesgos
23	Análisis cualitativo de riesgos
24	Análisis cuantitativo de riesgos
25	Planificación de respuesta a los riesgos
26	Planificación de compras y adquisiciones
27	Planificación de contrataciones
28	Diseño
29	Requerimientos del modelo de implementación
30	Cierre
31	Entrega del documento Final
32	FIN

**Cuadro N°11. Cronograma de Actividades del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CENTRALIZACION DE GESTION DE COBRANZAS.							
Actividades	Meses	18 de Marzo	Abril	Junio	Julio	Agosto	5 de Septiembre
	Revisión, corrección y aprobación del Resumen Ejecutivo		■				
Desarrollo, corrección y aprobación de la Introducción		■					
Capítulo 1: Revisión del Planteamiento del Problema		■					
Corrección y aprobación del Planteamiento del Problema		■					
Desarrollo de la Delimitación y Justificación de Investigación			■				
Revisión y aprobación de la Delimitación del Problema			■				
Corrección, aprobación de la Delimitación del Problema			■				
Desarrollo, corrección de los Objetivos General y Especificos			■				
Aprobación de los Objetivos			■				
Desarrollo de la Identificación de las Variables			■				
Corrección y aprobación de la Operacionalización de las Variables			■				
Capítulo 2: Revisión y aprobación de los Antecedentes Referentes			■				
Desarrollo, revisión y aprobación del Marco teórico Referencial			■				
Desarrollo, corrección y aprobación del Marco teórico			■				
Elaboración, corrección y aprobación del Marco Conceptual			■				
Capítulo 3: Revisión, corrección y aprobación del Método de Investigación				■			
Desarrollo, corrección, revisión y aprobación del PFG				■			
Desarrollo de los Objetivos de la Propuesta				■			
Corrección y aprobación de los Objetivos de la propuesta				■			
Revisión y aprobación del Cronograma y Presupuesto					■		
Desarrollo y corrección del Procesamiento-Análisis de Información					■		
Corrección y Revisión de Presentación de Resultados					■		
Revisión, corrección y aprobación de los Objetivos de la Propuesta					■		
Revisión y corrección de las Conclusiones y Recomendaciones					■		
Revisión, corrección y aprobación del Desarrollo de la Propuesta					■		
Revisión Final y Aprobación de la Propuesta y Proyecto						■	
Finalización de la Tutoría							■

### 4.2.3 Plan de Gestión de Alcance.

La definición del Alcance del proyecto Programa de Propuesta de Diseño e implementación de un sistema de centralización de la gestión de cobranzas se desarrollará de la siguiente manera:

Se procederá con una reunión de equipo del proyecto, tanto el equipo de proyecto como el dueño del proyecto (Sponsor), revisarán el alcance preliminar, el cual servirá como base.

Se procederá con la elaboración de un WBS detallado para cada una de las actividades.

El EDT del proyecto será estructurado de acuerdo con la herramienta de descomposición, identificándose primeramente los principales entregables, que en el proyecto actúan como fases. En el proyecto se identificó 5 fases.

**Cuadro N°12: Fases del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).**

<b>ETAPAS DEL PROYECTO</b>
<b>INICIO</b>
Levantamiento de los requerimientos del Proyecto
Documentación de Procesos
Descripción de la situación actual del Proceso
Identificación del equipo del proyecto
<b>ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN</b>
Validación de procesos levantados
Mapeo de los procesos levantados
Documentación de Procesos
Análisis de Proveedores
Delimitación y estructuración de funciones.
Definición del proveedor a utilizar
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>
Ejecución del Plan diseñado
Documentación de Procesos
Cuantificación de mejoras
Análisis de Riesgos.
<b>CIERRE</b>

Identificado los principales entregables, se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales nos permiten conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad incurrido en la elaboración del entregable.

Se utiliza para la elaboración del WBS la herramienta WBS Chart Pro, que corresponde a un software basado en Windows para el manejo de proyectos que se utiliza para crear y visualizar proyectos utilizando diagramas pues permite un fácil manejo de los entregables del proyecto. Con base en la información del WBS se elaborará el Diccionario WBS.

Se establece la asignación de responsabilidad, donde por cada paquete de trabajo se detalla quién hace qué: responsable, participa, apoya, revisa, aprueba y da información del paquete

de trabajo. Se establecerán las posibles fechas de inicio y fin del paquete de trabajo, o un hito importante.

#### ***4.2.3.1 Verificación del Alcance.***

La verificación del alcance se realizará al término de elaboración de cada entregable, éste debe ser presentado al Sponsor del Proyecto, el cual se encargará de aprobar o presentar las observaciones del caso. Si el entregable es aprobado, será enviado al Gerente del proyecto.

### **Cuadro N°13: Formato para describir la verificación del Alcance. (Fuente: Elaboración Propia).**

**INFORME DE VERIFICACIÓN DEL ALCANCE**

HITOS OBSERVADOS (Citar numerales) \_\_\_\_\_

PLAZO PARA MODIFICAR ACTIVIDADES: \_\_\_\_\_ DÍAS HÁBILES A PARTIR DE LA FECHA

**FIRMA DE LOS FUNCIONARIOS QUE REALIZARON LA VERIFICACIÓN:**

FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____

**FIRMA POR PARTE DEL COMITÉ EJECUTIVO**

<input type="checkbox"/> FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____

**EL FORMATO IMPRESO, SIN DILIGENCIAR, ES UNA COPIA NO CONTROLADA!**

#### ***4.2.3.2 Control del Alcance.***

El Gerente del Proyecto se encargará de verificar que el entregable cumpla con lo acordado en la Línea Base del Alcance. Si el entregable es aprobado es enviado al área de cobranza, pero si el entregable no es aprobado, el entregable es devuelto a su responsable junto con una Hoja de Correcciones, donde se señala cuáles son las correcciones o mejoras que se deben hacer.

El Gerente de proyectos se encarga de verificar la aceptación del entregable del proyecto, el área de cobranzas como el equipo del proyecto. También puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requerirá reunirse con el gerente del proyecto, y presentar sus requerimientos de cambio o ajuste. De lograrse la aceptación del área de cobranzas y de tratarse de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de Aceptación del entregable.

#### **4.2.4 Plan de Gestión de Costos.**

El proceso de gestión de costos incluirá las siguientes variables:

Estimación de costos: se estimarán los costos del proyecto con base al tipo de estimación por presupuesto. Esto se realiza en la planificación del proyecto y será responsabilidad de la Gerencia de proyectos, el mismo tendrá que ser aprobado por el sponsor.

Presupuesto de costos: se elabora el presupuesto del proyecto, así como sus reservas, el presupuesto será elaborado por la Gerencia de Proyectos adicional a ellos será aprobado por el Sponsor del proyecto.

Control de costos: los impactos de cambio durante el proyecto que afecten el costo, será informado al Sponsor del proyecto, en especial cuando se tenga afectación entre (alcance, tiempo y costo).

Toda variación final dentro del +/-5% del presupuesto será tomada como normal. Toda variación final fuera del +/- 5% del presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser auditada. Se presentará un informe al Sponsor de los resultados.

En el sistema de control de costo, se incluye los formatos a utilizar para cada una de las variables de la gestión de costos, la frecuencia dependerá de la cantidad veces que se toque el presupuesto.

#### ***4.2.4.1 Niveles de Estimación y Control de Costos.***

Los niveles serán determinados durante el proyecto, por una orden de magnitud basados en cada fase del proyecto, al mismo tiempo el presupuesto será dado por cada actividad que implique la implementación del proyecto. En la siguiente figura se reflejan los niveles de estimación que actualmente se tienen en la empresa GTM, elaborados en base a la propuesta de implementación de la herramienta de cobranzas. La prioridad de la medición será mensual y será hecha por el Equipo de proyecto en conjunto con el área financiera, para la presentación de los resultados.

### NIVELES DE ESTIMACIÓN Y CONTROL DE COSTOS

VARIABLE	DEFINICION	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	POSIBLES RESULTADOS	ESCALA DE MEDICION	FORMA DE INTERPRETAR	FUENTE
Eficiencia	Servicios prestados en función de la optimización de los factores utilizados	Rentabilidad por orden de servicio	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ordenes de servicio atendidas}}$	> 0 = 0 < 0	> 100 miles 70 – 99 miles 40 – 69 miles 1 – 39 miles < 0 miles	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Estados Financieros
		Rentabilidad por factor	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Remuneración Factores productivos}} * 100$	> 100 = 100 < 100	> 36% 26% - 35% 16% - 25% 6% - 15% < 5%	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Estados Financieros Informe de gestión
		Productividad global	$\frac{\text{Variación Producción}}{\text{Variación Remuneración Factores}} - 1$	> 0 = 0 < 0	> 1.5 1.00 – 1.50 0.50 – 0.99 0.10 – 0.49 < 0.1	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
		Productividad Usuarios	$\frac{\text{Variación Producción}}{\text{Variación Remuneración}} - 1$	> 0 = 0 < 0	> 1.5 1.00 – 1.50 0.50 – 0.99 0.10 – 0.49 < 0.1	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Estados Financieros Informe de gestión
		Costo-beneficio	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Costos totales}} * 100$	> 100 = 100 < 100	> 36% 26% - 35% 16% - 25% 6% - 15% < 5%	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Estados Financieros
		Costo por actividad que no genera valor	$\frac{\text{Costo funcionamiento}}{\text{actividades que no generan valor}}$	> 0 = 0 < 0	> 50 miles 35 – 49 miles 20 – 34 miles 1 – 19 miles < 0 miles	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
		Velocidad del beneficio	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{tiempo de empresa (días)}}$	> 0 = 0 < 0	> 100 miles 70 – 99 miles 40 – 69 miles 1 – 39 miles < 0 miles	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión Estados Financieros Informe operativo

Figura 16: Nivel de estimación y control de costos GTM.

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.2.4.2 Sistema de Control de Costos.

Cada uno de los miembros del equipo y responsables de cada una de las actividades emitirán un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. La Gerencia de Proyectos se encargará de consolidar la información del equipo del proyecto mediante el cronograma establecido, esto con la finalidad de actualizar el estado del proyecto y emitir un informe semanal del performance del proyecto. Para esto se utilizará el MS Project, en donde todos deberán actualizar la información los viernes de cada semana con su respectivo avance y el mismo será compartido mediante una carpeta que tendrá acceso el equipo de proyecto.



#### ***4.2.4.3 Sistema de Control de Cambios de Costos.***

El Sponsor y la Gerencia de Proyectos son los responsables de evaluar, rechazar o aprobar las propuestas de cambios.

Se aprobará automáticamente aquellos cambios que puedan implicar una afectación para la ejecución normal del proyecto, adicional que no excedan del 5% del presupuesto aprobado y que por su naturaleza no puedan esperar a una reunión extraordinaria del proyecto. Por lo que serán expuestos en la siguiente reunión.

Los documentos que se llevarán para el control de cambios de costos.

Solicitud de Cambios

Acta de reunión de coordinación del proyecto

Plan del proyecto (todos los planes que sean afectados del proyecto).

Una solicitud mayor al 5% deberá ser aprobada por el Sponsor del proyecto.

**Cuadro N°14: Formato de Solicitud de control de cambios de costos. (Fuente: Elaboración Propia).**

<b>FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS COSTOS</b>			
<b>PROYECTO</b>		<b>Propuesta de implementación de una Herramienta de Cobranzas</b>	
Actividad			
Cambio			
<b>Descripción</b>		<b>Justificación</b>	
<b>CLASE DE CAMBIO</b>			
En Diseño		Requerimientos de Calidad	
En Especificaciones		Documental	
Disposiciones legales		Procedimiento	
<b>IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS</b>			
Tiempo		Presupuesto	
Alcance		Aspectos Legales	
Costos			
Responsable	Gerencia de Proyectos		
Aprobado	Sponsor del Proyecto		
Fecha			

ACTA DE REUNION DE COORDINACION DEL PROYECTO N°1					
Nombre del Proyecto: Manifiesto de Ingreso de Carga para el Grupo Macaa					
Elaborado por: Nicolás Ranseros Ramas	Convocado por: Nicolás Ranseros Ramas	Lugar: Sala de reuniones 2° piso local GDSA – Chuquito.	Fecha: 30/03/12	Hora: 10:00 am a 12:10 m	
Objetivo de la Reunión: Problemática con operador portuario y depósito temporal - TISURA					
PARTICIPANTES					
Persona convocada	Cargo / Rol	Asistió (Si o No)	Persona convocada	Cargo / Rol	Asistió (Si o No)
Nicolás Ranseros Ramas	Implantación	SI	Victor Casas	Normativa	SI
Sandy Carenina	Desarrollo	SI	César Tovar	Implantación	SI
Cano Alias	Normativa	SI	Representante 1	TISURA	SI
Emilo Vargas	Desarrollo	SI	Representante 2	TISURA	SI
AGENDA					
N°	Tema	Responsable		Tempo	
1	Problemática en transmisión de INCAL por parte de TISURA – Depósito Temporal y como administrador portuario	Nicolás Ranseros Ramas		50 min.	
2	Acuerdos	Nicolás Ranseros Ramas		40 min.	
CONCLUSIONES POR TEMAS					
1	TISURA, en su calidad de operador portuario, verifica la transmisión de la nota de tarja para autorizar la salida de carga, consultando la información de las tarjas registrada en el Portal del Operador en la consulta de trazabilidad del manifiesto de carga, la que muestra la información en grupos de 5 y en distintas ventanas, por lo cual requiere contar con un reporte o consulta de Notas de Tarja vía Web Services.				
2	TISURA indica casos donde la consulta del manifiesto no muestra información de la comunicación de la llegada pero sí notas de tarja. Se le indicó que el registro de la comunicación de la llegada es una precondición para la transmisión de la nota de tarja, por lo que se requiere contar con mayor información para su revisión.				
3	Se solicita la validación de los pesos y bultos recibidos por contenedor, que al final de la transmisión de la nota de tarja, se sumen los pesos y bultos y se valide con el total transmitido en el manifiesto de carga.				

Figura 17: Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto

Fuente: Tomado del material Módulo IV, Menor Gestión de Proyectos II. Ing. Alfonso Núñez.

<b>Proyecto</b>	<b>Fase</b>	<b>Entregable</b>	<b>Monto \$</b>			
<b>IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA DE COBRANZA</b>	1.0 Gestión del Proyecto	1.1 Iniciación	300.00			
		1.2 Plan del Proyecto	120.00			
		1.3. Informes de Estado de Proyecto	50.00			
		1.4 Reunión de Coordinación semanal	900.00			
		1.5 Cierre del Proyecto	10.00			
	<b>Total Fase</b>			<b>1,380.00</b>		
	2.0 . Contratos	2.1 Selección de Contratos	1,500.00			
		2.2 Definición de requerimientos.	300.00			
		2.3 Aprobación Final de contratos.	500.00			
	<b>Total Fase</b>			<b>2,300.00</b>		
	3.0. Implementación de la herramienta.	3.1 Materiales	3,000.00			
		3.2 Entrenamientos	1,040.00			
		3.3. Ejecución	12,000.00			
	<b>Total Fase</b>			<b>16,040.00</b>		
	4.0. Informes	4.1. Informe Semanal	950.00			
		4.2. Informe Mensual	225.00			
		4.3. Infomer Final	75.00			
	<b>Total Fase</b>			<b>1,250.00</b>		
	<b>TOTAL FASES</b>				<b>20,970.00</b>	
	Reserva de Contigencia				2,097.00	
Reserva de Gestión				2,097.00		
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>				<b>25,164.00</b>		

**Figura 18: Presupuesto del Proyecto de Implementación de una herramienta de Cobranzas**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.2.4.4 Sistema de Métricas de Control de Costos.**

La métrica se desarrolla para monitorear el performance del proyecto en cuanto cumplimientos de cronograma y presupuesto, y poder tomar las acciones correctivas de forma oportuna. El responsable de llevar la métrica será el miembro designado por la Gerencia Financiera que en conjunto con el Gerente de Proyectos estarán revisando los resultados de manera quincenal.

#### **Métodos de Medición.**

Se recolectará la información de los avances reales por semana, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real y costo real los cuales se ingresarán en MS. Project.

Los índices de CPI (Cost Performance Index) y SPI (Schedule Performance Index) se calcularán desde la herramienta de MS Project.

Estos índices se presentarán en los informes semanales del proyecto. Por parte de la Gerencia del Proyecto se le informara al Sponsor de los resultados obtenidos.

Resultado deseado para CPI un valor acumulado no menor de 0.95.

Resultado deseado para SPI un valor acumulado no menor de 0.95.

El cumplimiento de estas métricas es indispensable para obtener la utilidad deseada del proyecto, lo cual contribuirá a la eficiencia y rendimiento del departamento de cobranzas, lo cual contribuirá en el crecimiento y recuperación de incobrables generando un mayor control en el proceso.

La Gerencia de Proyectos son los responsables de vigilar el factor del control de costos, midiendo el resultado de las métricas y de promover las mejoras de procesos que sean acordadas en el proyecto.

En segunda instancia la responsabilidad última de lograr la rentabilidad del proyecto y el cumplimiento de los plazos será de parte del Sponsor del proyecto.

<b>Control de Calidad en la Medición del Desempeño del Proyecto - Vía Costos</b>				
<b>Factor de Calidad Relevante</b>	<b>Objetivo de Calidad</b>	<b>Métrica a usar</b>	<b>Frecuencia y Medición</b>	<b>Frecuencia de Reporte</b>
<b>Performance del Proyecto</b>	CPI > =0.95	CPI = Cost Performance Index Acumulado	°Frecuencia semanal °Medición Viernes al finalizar el día	°Frecuencia semanal ° Reporte Lunes en la mañana
<b>Performance del Proyecto</b>	SPI > =0.95	SPI = Schedule Performance Index Acumulado	°Frecuencia semanal °Medición Viernes al finalizar el día	°Frecuencia semanal ° Reporte Lunes en la mañana
<b>Satisfacción de los Usuarios con la Herramienta</b>	Nivel de Satisfacción > = 4.0	Nivel de Satisfacción = Promedio entre 1 a 10 factores sobre Material	° Medición por medio de una encuesta	°Frecuencia semanal ° Reporte Lunes en la mañana

**Figura 19: Control de Calidad en la Medición del Desempeño-vía Costos**

**Fuente: Elaboración Propia.**

#### 4.2.4 Plan de Gestión de la Calidad.

El proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad independientemente no se cuente de una certificación de ISO, se debe acabar dentro del tiempo y presupuestos planificados, debe incluir todos los requisitos de calidad, es decir implementar una herramienta que optimice los procesos y que mejore el nivel de satisfacción de clientes y empleados de GTM.

**Cuadro N°15: Plan de Aseguramiento de la Calidad. (Fuente: Elaboración Propia).**

PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD		
Técnica/Actividad	Descripción	Frecuencia
Contratación de personal Capacitado.	Solo se contratará personal capacitado para el cumplimiento de los estándares de aceptación de los entregables del proyecto.	Al inicio del proyecto
Realizar revisiones de Calidad.	Revisar cada uno de los entregables del proyecto, teniendo en cuenta las normas y formatos establecidos para cada uno de estos.	Durante el proyecto.
Herramientas del proyecto.	Adquirir todas las herramientas (materiales, equipo, etc.) necesarias para la realización de los entregables del proyecto.	Al inicio del proyecto.

#### 4.2.5.1 Plan de Mejora de Procesos.

**Cuadro N°16: Control de Calidad en la Medición del Desempeño del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).**

<b>Control de Calidad en la Medición del Desempeño del Proyecto - Vía Costos</b>				
<b>Factor de Calidad Relevante</b>	<b>Objetivo de Calidad</b>	<b>Métrica a usar</b>	<b>Frecuencia y Medición</b>	<b>Frecuencia de Reporte</b>
<b>Performance del Proyecto</b>	CPI > =0.95	CPI = Cost Performance Index Acumulado	°Frecuencia semanal °Medición Viernes al finalizar el día	°Frecuencia semanal ° Reporte lunes en la mañana
<b>Performance del Proyecto</b>	SPI > =0.95	SPI = Schedule Performance Index Acumulado	°Frecuencia semanal °Medición Viernes al finalizar el día	°Frecuencia semanal ° Reporte lunes en la mañana
<b>Satisfacción de los Usuarios con la Herramienta</b>	Nivel de Satisfacción > = 4.0	Nivel de Satisfacción = Promedio entre 1 a 10 factores sobre Material	° Medición por medio de una encuesta	°Frecuencia semanal ° Reporte lunes en la mañana

#### 4.2.5.2 Roles para la Gestión de la Calidad.

Los roles para los miembros del equipo que conformaran el proyecto de implementación de una herramienta de cobranzas se clasifican de la siguiente manera:

<p>Rol No. 1 Dueño del Proceso (Sponsor)</p>	<p>Funciones de Rol: Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad.</p>
	<p>Reporta a: Director de Finanzas</p>
	<p>Supervisa a: Gerencia de Proyectos</p>
	<p>Habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación y Solución de conflictos.</p>
<p>Rol No. 2 Gerencia de Proyectos</p>	<p>Funciones de Rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas Planear, coordinar y verificar el cronograma de las actividades que se desarrollan en cada proyecto. Autorizar recursos necesarios para la ejecución de los trabajos. Optimizar los recursos asignados al proyecto, garantizando un control estricto de la utilización de horas hombre, equipos y materiales. Informar de manera periódica y oportuna los avances del proyecto al sponsor y otros stakeholders. ejecución del proyecto de acuerdo con los requerimientos de este, procedimientos establecidos y Objetivo del cargo optimizando el uso de estos.</p>
	<p>Reporta a: Sponsor</p>
	<p>Supervisa a: Equipo de Proyectos</p>
	<p>Habilidades: Liderazgo, comunicación, Negociación, Motivación y Solución de conflictos.</p>



Rol No. 3 Miembros del Equipo del Proyecto	Funciones de Rol: Elaborar los Entregables Administrar y controlar la ejecución de las actividades de acuerdo con lo estimado para el proyecto. Planear, coordinar y verificar el cronograma de las actividades que se desarrollan en cada proyecto. Coordinar y controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y operativos trazados para cada etapa del proyecto y cumplir todas las directrices interpuestas por el Gerente del Proyecto
	Reporta a: Gerencia de Proyectos
	Supervisa a: N/A
	Habilidades: Especificas según los entregables.

**4.2.5.3 Documentos Normativos de Gestión de Calidad.**

**4.2.5.3.1 Procedimientos**

Para Mejora de Procesos

Para auditorias de Procesos

Reuniones de Aseguramiento de la Calidad.

**4.2.5.3.2 Plantillas**

Plan de Gestión de Calidad

Métricas

Formatos

Revisión de la Calidad.

Métricas

REVISIÓN DE LA CALIDAD		
Versión:		Fecha:
Entregable:		
Responsable:		
Criterio(s) de aceptación:	Cumple	
	SI	NO
	SI	NO
	SI	NO
	SI	NO
	SI	NO
	SI	NO
Normas:		
Firmas		
Responsable	Gerente del proyecto	

**Figura 20: Formato de Plan de Revisión de Calidad**

Fuente: Elaboración Propia.

#### ***4.2.5.4 Proceso de Control y Aseguramiento de Mejora Gestión de Calidad.***

El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el performance del trabajo, los resultados de control de calidad y sobre todo métricas, de esta manera se podrá determinar oportunamente cualquier necesidad de mejora o auditoria en los procesos.

Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas.

Los controles de calidad se ejecutarán revisando los entregables para ver si están conformes o no. Los resultados se manejarán mediante informes que se permitirán llevar en un solo proceso de aseguramiento de la calidad para el proyecto, para los defectos detectados se tratará de encontrar las causas raíz para eliminar el error y se formalizarán las solicitudes de cambios y/o acciones correctivas/preventivas.

Cada vez que se quiera mejorar un proceso dentro de la implementación de la herramienta se procederá:

- Delimitar el proceso
- Determinar la oportunidad de mejora
- Tomar información sobre el proceso
- Analizar la información levantada
- Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
- Aplicar las acciones correctivas
- Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas
- Estandarizar las mejoras logradas y hacerlas parte junto con la implementación de la herramienta.

Esto será realizado por el Gerente del Proyecto, una vez finalizado cada entregable del proyecto, por lo que las mejoras dentro de la implementación se deberán realizar de forma bimensual conforme se completen los entregables.

#### **4.2.6 Plan de Gestión de Recursos Humanos.**

El plan de recursos humanos se basará en los criterios de capacitación, entrenamiento que sean requeridos el personal con la implementación de la herramienta para el departamento de cobranza.

Recursos Humanos trabajara bajo un sistema de cumplimientos en la regulaciones y pactos acordados a sus políticas establecidas en TGM, basándose en lo siguiente.

CPI y SPI al final del proyecto, no menores a 0.95, 20% de bono sobre la remuneración mensual para cada uno de los miembros que formaron parte del equipo del proyecto.

Los entrenamientos deben de participar todos los involucrados del proyecto y será dado por la empresa de software que se designe como el proveedor más apto para la compra de la herramienta.

Todo personal de la empresa que participe en el proyecto pasará por una evaluación de desempeño al final del proyecto, y dicha evaluación se guardará en los expedientes de personal.

En cuanto a los criterios para liberación como participación del proyecto serán revisados por recursos humanos y se adjuntarán como parte del expediente de personal.

**Cuadro N°17: Criterios de Liberación Gestión Recursos Humanos. (Fuente: Elaboración propia).**

ROL	Criterio de Liberación	¿Quién Notifica?
Sponsor	Al término del proyecto	Gerencia de Proyectos /Recursos Humanos
Gerencia de Proyectos	Al término del proyecto	Recursos Humanos
Equipo del Proyecto	Al término del proyecto	Sponsor/Gerencia de Proyectos/Recursos Humanos.
Equipo de Cobranzas	Al término de su entrenamiento	Gerente del Área.

#### **4.2.5 Plan de Gestión de Comunicaciones.**

El plan de gestión de comunicaciones para el proyecto de implementación de herramienta de cobranzas se basará en cuatro guías y un glosario de terminología del proyecto.

##### ***4.2.7.1 Guía de control de la Herramienta de Cobranza.***

En primera estancia será tratada de resolver por la Gerencia del Proyecto y el equipo formado para el proyecto utilizando un método estándar para la resolución de los problemas.

En segunda instancia será tratada de resolver por la Gerencia del Proyecto junto con el equipo de proyecto y el involucramiento de miembros especialistas del proceso utilizando métodos estándar para la resolución de los problemas.

En tercera instancia será tratada de resolver por el Sponsor y la Gerencia del Proyecto y los miembros pertinentes del proyecto utilizando la negociación y /o solución de conflictos.

En última instancia será el Sponsor y el comité ejecutivo si el primero lo cree conveniente y necesario.

#### ***4.2.7.2 Guía de control de capacitaciones y/o reuniones del proyecto.***

Todas las reuniones deberán seguir lo siguiente:

- Debe fijarse la agenda con anterioridad
- Debe confirmarse e informarse fecha, hora y lugar con los participantes.
- Se debe fijar los roles, procesos grupales y el método a utilizar.
- Se debe emitir una Acta de Reunión, el cual debe de repartirse para cada uno de los participantes.
- La comunicación electrónica, debe ser enviada por la Gerencia del Proyecto con copia al Sponsor.

#### ***4.2.7.3 Guía de control de documentación del proyecto.***

Esto corresponderá a la guía de codificación de los documentos del proyecto será de la siguiente forma:

AAAA\_BBB\_CCC.DDD

Dónde: AAA = Código del Proyecto

BBB = Abreviatura del tipo de documento.

CCC = Versión del Documento

DDD = Formato de Archivo.

#### ***4.2.7.4 Guía de Control de Versiones.***

Cada vez que se emite una versión del documento se anotará una versión, así como la persona que emitió, reviso y aprobó el mismo incluyendo la fecha de la versión, estos documentos serán importantes para el centro documental del proyecto.

**Cuadro N°18: Guía de Control de Versiones. (Fuente: Elaboración Propia).**

CONTROL DE VERSIONES					
Código de Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

El plan de Gestión de comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

- Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el proyecto
- Personas que salen o ingresan en el proyecto.
- Cambios de roles y asignaciones en el proyecto
- Solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
- Quejas y sugerencias como también comentarios en donde no haya satisfacción en el proyecto.
- Evidencias de resistencia al cambio, o deficiencias de comunicación del proyecto.

**Cuadro N°19: Matriz de comunicaciones. (Fuente: Elaboración propia).**

<b>MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO</b>							
<b>Fase del Proyecto</b>	<b>Contenido</b>	<b>Formato</b>	<b>Nivel de Detalle</b>	<b>Responsable de Comunicar</b>	<b>Grupo Receptor</b>	<b>Metodología o Tecnología</b>	<b>Frecuencia de Comunicación</b>
Iniciación del Proyecto	Datos y contenido sobre la iniciación del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Medio	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez
Iniciación del Proyecto	Datos preliminares sobre el alcance del proyecto	Cronograma	Alto	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del proyecto: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones	Plan del Proyecto	Muy Alto	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez
Coordinación del proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación semanal	Acta de reunión	Alto	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto.	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Semanal
Cierre del Proyecto	Datos y Comunicación sobre el cierre del proyecto	Cierre del Proyecto	Medio	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez

#### **4.2.8 Plan de Gestión de Riesgos.**

El plan de gestión de Riesgos se llevará durante todo el proyecto mediante un presupuesto inicial para tener la contingencia de lo que puede llevar el proyecto. El responsable será la Gerencia de Proyectos que en conjunto con el Sponsor medirán durante todo el ciclo del proyecto.



**Cuadro N°20: Presupuesto de Gestión de Riesgos. (Fuente: Elaboración propia).**

Presupuesto de Gestión de Riesgos						
Proceso	Personas		Materiales		Equipo	Total
Planificación de Gestión de los Riesgos	Gerencia de Proyectos				\$100	
	Equipo del Proyecto				\$50	
	Usuarios				\$50	
						\$200
Identificación de Riesgos	Gerencia de Proyectos				\$100	
	Equipo del Proyecto					
	Usuarios					
						\$100
Análisis Cualitativo de Riesgos	Gerencia de Proyectos					
	Equipo del Proyecto					
	Usuarios					
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Gerencia de Proyectos					
	Equipo del Proyecto					
	Usuarios					
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Gerencia de Proyectos					
	Equipo del Proyecto					
	Usuarios					
Seguimiento y Control del Riesgos.	Gerencia de Proyectos					
	Equipo del Proyecto					
	Usuarios					
						\$300

Los planes de respuesta a los riesgos presentan como entradas el plan de gestión de riesgos y el registro de riesgos. Como salida aporta las actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y las actualizaciones de los documentos de los proyectos. En la siguiente tabla se detalla, el plan de respuesta de riesgos, que se tiene en para el proyecto de implementación de cobranzas y sus pautas a seguir

**Cuadro N°21: Plan de Respuestas de Riesgos. (Fuente: Elaboración propia).**

PLAN DE RESPUESTA DE RIESGOS										
Codigo del Riesgo	Amenaza/Oportunidad	Descripción del Riesgo	Causa Raiz	Probabilidad por Impacto Total	Tipo de Riesgo	Respuesta Planificadas	Tipo de Respuesta	Responsable de la Respuesta	Fecha Planificada	Plan de Contingencia
R0001	Amenaza	Incumplimiento del contrato por parte del proveedor	Falta de coordinación y comunicación con los proveedores.	0.35	Alto	1.Pago por adelantado solo 50% , el resto al terminar el contrato. 2. Lista de Proveedores Alternativos	Mitigar	Gerencia de Proyectos	Al Finalizar el entregable	Evaluar incumplimiento informar al proveedor. Tomar medidas correctivas
R0002	Amenaza	Baja satisfacción de los usuarios con el desarrollo de la herramienta	No cumplimiento con los objetivos de calidad	0.18	Moderado	1.Solicitar Feedback a los usuarios conforme se vaya implementando la herramienta.	Mitigar	Gerencia de Proyectos/Sponsor	Al final de cada semana	Analizar las causas , Monitorear resultados.
R0003	Amenaza	Modificación del Cronograma de implementación	Solicitud de cambios de parte de la Dirección Corporativa	0.06	Bajo	1. Coordinación continua con los proveedores. 2. Clausula de Flexibilidad en contratos con proveedores	Mitigar	Gerencia de Proyectos/Sponsor	A la firma de contratos	Formalización de la solicitud evaluación del impacto.
R0004	Amenaza	Desaprobación de los informes mensuales o final	El informe no está de acuerdo a los términos de referencia del contrato.	0.06	Bajo	1.Programar con tiempo la elaboración de los informes. 2. Presentar borradores	Evitar	Gerencia de Proyectos	Durante la elaboración del cronograma	Analizar causas , Tomar acciones correctivas , Monitorear resultados.
R0005	Amenaza	Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance	Identificación de nuevos entregables	0.04	Muy bajo	1. Seguimiento paso a paso con las fases del proceso	Mitigar	Gerencia de Proyectos	Al finalizar cada sección	Formalización de la solicitud evaluación del impacto.
R0006	Amenaza	Metodología inadecuada para el desarrollo del entrenamiento de la herramienta	Metodología utilizada por el proveedor	0.03	Muy Bajo	Comunicación y coordinación informal con el equipo.	Mitigar	Equipo del proyecto	Acción Continua	Evaluar las necesidades, Evaluar impactos , Tomar acciones correctivas.

#### **4.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones.**

Se seguirá procedimientos y formatos estándar para que la coordinación del proyecto junto con los proveedores contenga un plan robusto y contengan todos los supuestos y riesgos necesarios.

El contrato con el proveedor debe ser coordinado con el proveedor con 30 días de anticipación, la coordinación con el proveedor será por correo electrónico y visitas previamente coordinadas, el contrato del pago de servicio se realizará por medio de un anticipo del 50% y el otro 50% una vez finalizada la implementación del software en los equipos de trabajo. Cualquier modificación que se requiera en el servicio deberá ser comunicada con 24 horas de anticipación, luego de lo cual el proveedor confirmara o no la solicitud hecha por el cliente.

El contrato de alquiler del espacio para el entrenamiento será coordinado con 30 a -15 días de anticipación, para confirmar la disponibilidad del salón, refrigerios para cuando se imparta el entrenamiento final de la herramienta.

##### ***4.2.9.1 Restricciones y Supuestos.***

Las restricciones y supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

Solicitudes de cambio de presupuesto del proyecto, debido a la modificación en la cotización del dólar estadounidense. Dándose este caso si aún no se ha solicitado la cotización definitiva es necesario extender su validez.

Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de servicio es minimizo, pues esto conlleva a renegociar el contrato durante el desarrollo del servicio con todos los proveedores.

#### ***4.2.9.2 Riesgos y Respuesta Plan de adquisiciones.***

R0001 – Incumplimiento del Contrato por Parte del Proveedor.

Siendo la detención de este riesgo incumplimientos o signos de no calidad del servicio.

Las respuestas planificadas son:

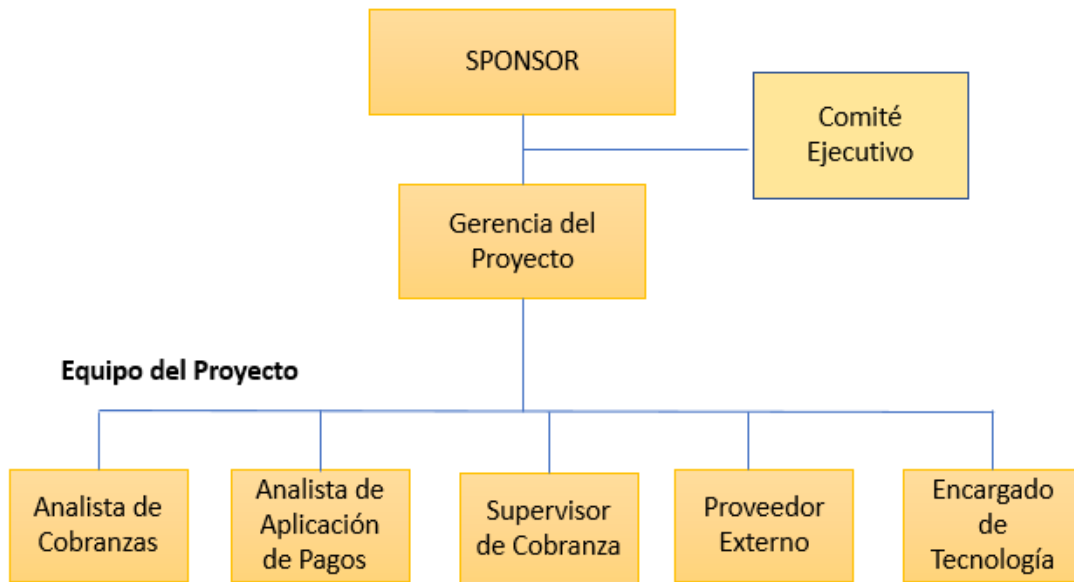
- Solicitar retroalimentación (feedback) a los miembros del equipo de cobranzas, lo cual permitirá detectar que tan eficiente es el servicio.
- Pago adelantado de solo el 50% y el resto al término del contrato, con el cual se le obligará al proveedor a dar un servicio de calidad, pues esto puede ser sujeto de cancelación.
- El responsable del plan de adquisiciones será el Gerente del proyecto que en conjunto con el Sponsor tomarán el plan con el desarrollo correspondiente.

#### **4.2.10 Plan de Gestión de Interesados.**

Se involucrarán todos los que tienen impacto dentro de GTM, y que a su vez completarán la gestión de Interesados.

##### ***4.2.10.1. Identificación de Interesados.***

Se identifica mediante el organigrama del proyecto la composición del equipo de trabajo para el proyecto.



. Figura 21: Organigrama del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

#### ***4.2.10.2. Planificación de la Gestión de Interesados.***

Para la planificación de la gestión de interesados, se realizará una descripción de roles para cada uno de los miembros del equipo con el fin de que las responsabilidades se tengan las estrategias necesarias y que contribuirán a la comunicación a todas las partes involucradas dentro del proyecto.

#### ***4.2.10.3 Role del Dueño del Proyecto (Sponsor).***

Responsabilidades:

- Decide sobre recursos humanos y materiales asignados al proyecto
- Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto.
- Decide sobre planes y programas del proyecto.

#### ***4.2.10.4 Role de Gerente de Proyectos.***

Responsabilidades:

- Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto.
- Decide sobre la información y los entregables del proyecto
- Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan los presupuestado.

#### ***4.2.10.5 Role de Proveedor.***

- Decide la metodología que utilizara para el entrenamiento de la herramienta
- Define los insumos necesarios para la instalación de la herramienta
- Valida que todos los requerimientos informativos sean trasladados mediante manuales al equipo del proyecto.

#### ***4.2.10.6. Role de Equipo del Proyecto.***

Informar a los usuarios que se cumpla con todos los formatos de validación para cada una de las fases del proyecto.

#### ***4.2.10.7 Control de participación de Interesados.***

El control de participación de interesados se medirá mediante las siguientes variables.

Reuniones semanales

Presentación de informes mensuales.

Minutas con correlativo de reuniones.

Levantamiento de Manuales de Procesos

Comunicación electrónica en conjunto con Recursos Humanos.

### 4.3 PLAN DE GESTION DEL PROYECTO

En el presente capítulo se presenta la metodología, la cual seguirá como base el proyecto durante su realización tomando en cuenta también las exigencias propias que tiene para aplicarlo de manera adecuada obteniendo el mayor beneficio de esta.

PMBOK, Quinta Edición (2013), y su ciclo de 5 procesos, es la guía elegida para desarrollar este proyecto debido principalmente a su naturaleza iterativa, la cual permitirá ir demostrando valor iterativamente a través de cada una de las fases del ciclo del proyecto.

Lo cual permitirá agregarle valor agregado de forma inmediata al proyecto. Así mismo, esta guía establece una serie de documentos con los que se debe cumplir directamente a las necesidades de este Proyecto Final de Graduación puesto que permiten demostrar a los interesados el avance de este en cada fase.

Este Proyecto tiene como objetivo principal un diseño de implementación de un sistema de cobranzas que ayude a los responsables de realizar la recaudación a atacar bajo una mejor estrategia las carteras de deudores que les son asignadas.

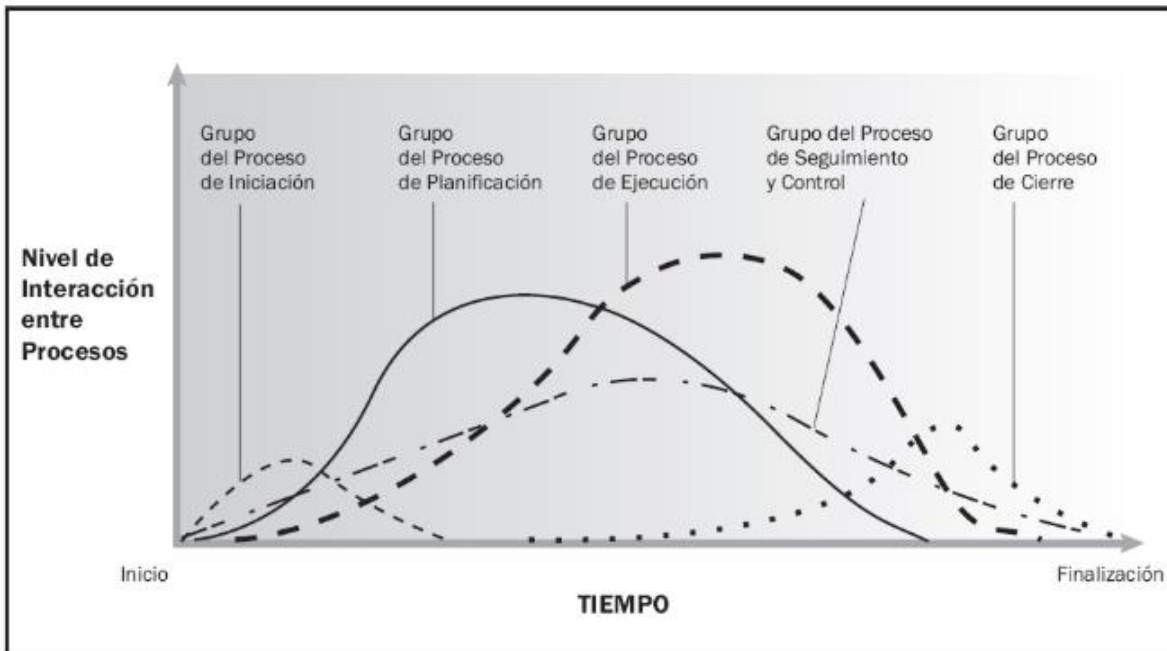


Figura 22: Grupo de Fases del proyecto

Fuente: PMBOK 2013.

### **4.3.1 Procesos de Iniciación.**

El inicio de proyectos comprende dos procesos:

#### ***4.3.1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.***

Por medio de este documento estamos, indicando requerimientos iniciales, necesidades y expectativas de los involucrados. Permite designar al gerente y darle autoridad para utilizar recursos de la organización. Previamente a la elaboración de la Acta de Constitución del Proyecto se debe analizar su viabilidad para lo cual se realiza una evaluación económica por medio de alternativas que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo como el valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno y alternativas que no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo como el uso de razones financieras como Razones de Liquidez.

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento donde se indica (Anexo 4) que debe contener:

- Justificación del proyecto: problema, oportunidad, requisito de negocio.
- Presupuesto preliminar resumido.
- Objetivos mediables y criterios de éxito, requisitos generales y límites del proyecto.
- Criterios de aprobación que deben cumplirse para que sea un proyecto exitoso.
- Descripción general del proyecto
- Riesgos preliminares.
- Director del proyecto, responsabilidad y nivel de autoridad.
- Nombres del patrocinador y nivel de autoridad que firmará el Acta de Constitución del Proyecto.
- Resumen del cronograma.



#### ***4.3.1.2. Identificar involucrados***

Es fundamental identificar, documentar y conciliar las expectativas de los involucrados, ya que es responsabilidad del equipo, desde el inicio aclarar ¿cuáles expectativas se pueden cumplir y cuáles no son realistas? adicional a ello tener claridad de los roles que cada uno desempeñará en esta etapa del proyecto.

#### ***4.3.1.3. Equipos y Roles del Equipo del Proyecto.***

Con base en los procesos detallados en la sección anterior, se identifican tres grupos de trabajo necesarios para el desarrollo e implantación exitosa del proyecto.

Estos tres equipos de trabajo deben coordinarse definiendo las responsabilidades y tareas que cada uno de estos grupos aborda para la materialización final del proyecto.

##### ***4.3.1.3.1. Gerencia del Proyecto.***

Debe desarrollar junto con el equipo asignado del proyecto, los alcances en acuerdo con el cliente que en este caso sería el departamento de Crédito y Cobro garantizando el cumplimiento de los estándares, normativas y especificaciones técnicas de la compañía. Deberá diseñar un plan de trabajo que dentro de la programación de actividades que incluya todas las fases del proyecto hasta su cierre y de esta forma permita determinar los tiempos efectivos de trabajo para una correcta valorización del proyecto y sus contingencias.

##### ***4.3.1.3.2 Presupuesto y Plazo.***

Con base al programa de actividades se deberá someter a aprobación tanto el presupuesto como el plazo para la ejecución del proyecto. Una vez aprobado el proyecto, esta iniciativa podrá pasar a ser parte del portafolio de proyectos del grupo de ejecución y por tanto se

deberá avanzar en la adjudicación de las compras y contratos de acuerdo con la planificación del proyecto.

Tanto el programa de actividades, el cual determina los plazos para cada hito del proyecto, como el presupuesto para la ejecución de las obras deben basarse en un WBS detallado que permita identificar cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto. Para ello se contará con un diccionario de WBS

### Diccionario WBS

<b>Código del paquete de trabajo:</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	
<b>Descripción del paquete de trabajo:</b>	
<b>Descripción del trabajo a realizar:</b>	
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	<b>Responsable:</b>
	<b>Participa:</b>
	<b>Apoya:</b>
	<b>Revisa:</b>
	<b>Aprueba:</b>
<b>Fechas programadas:</b>	<b>Da información:</b>
	<b>Inicio:</b>
	<b>Fin:</b>
<b>Criterios de aceptación:</b>	<b>Hitos importantes:</b>
	<b>Stakeholder que acepta:</b>
	<b>Requisitos que deben cumplirse:</b>
<b>Supuestos:</b>	<b>Forma en que se aceptará:</b>

**Figura 23: Diccionario WBS**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### ***4.3.1.3.3 Compras y Contratos.***

Este proceso debe ser liderado por el área de compras de la compañía a requerimiento del equipo del proyecto para lo cual compras requiere adaptar sus procesos a la realidad de Proyectos, cuyos tiempos de adjudicación y ejecución son más estrechos y dependerá mucho de la necesidad de avance para cada una de las fases del proyecto.

En este sentido, se requiere que el líder de compras y contratos especializado en la elaboración de este tipo de órdenes de compra y contratos para proyectos considere respectivas bases administrativas, generales, comerciales y especiales; de manera de asegurar la incorporación de las herramientas contractuales necesarias para el correcto control y gestión del contrato de software de manera de garantizar el plan de riesgos establecido completamente.

#### ***4.3.1.3.4 Equipo de Cobranzas.***

El Equipo de Cobranzas recibirá de parte del Equipo del Proyecto el diseño y toda la metodología para la ejecución de la implementación de la herramienta, debiendo en primera instancia revisar los alcances, de acuerdo con el WBS elaborado. De forma rápida el equipo de cobranzas deberá avanzar en empoderarse del proyecto avanzando en temas de capacitación y ejecución de la herramienta. Dentro de las responsabilidades del grupo de Cobranzas se encuentran: Conformación de un Super Usuario que tiene que ser un miembro del equipo, una vez el proyecto es traspasado a la ejecución es necesario concretar una organización que permita administrar los recursos y liderar las actividades conforme a la naturaleza del proyecto. En este sentido es necesario designar el o los responsables de:

- Administrar a la Empresa que desarrollará la herramienta de control de cobranza.
- Gestionar y administrar el Sistema
- Liderar el proceso de monitoreo y control del proyecto y calidad de las actividades.
- Realizar el seguimiento una vez ejecutado el proyecto y su respectiva logística de entrega.

De esta manera, el equipo deberá documentar todas las acciones conducentes a controlar los riesgos inherentes del proyecto y posteriormente hacer seguimiento a su correcta implementación durante la ejecución y la puesta en marcha de la herramienta

Es importante validar la matriz de Interesados y su estrategia para cada uno de los involucrados.



Figura 24: Matriz de Influencia

Fuente: PMBOK, 2013

#### 4.3.2 Procesos de Planificación.

Para esto es necesario que el equipo del proyecto cuente con el apoyo de un miembro del equipo de cobranzas el cual conjuntamente se establezca los mecanismos para controlar los estados de avance durante la planificación de implementación del proyecto por lo cual en esta fase se deberá trabajar en lo siguiente:

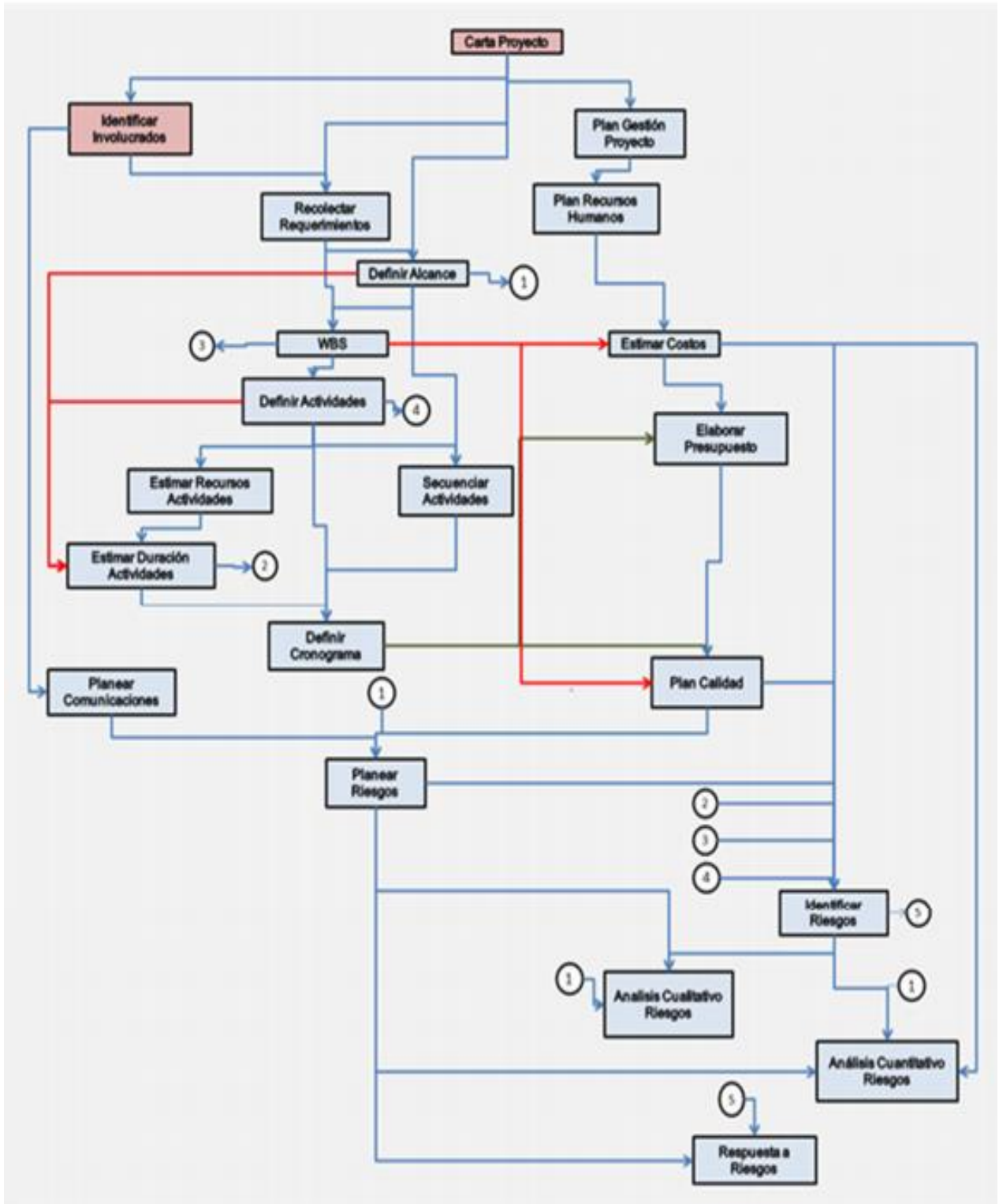


Figura 25: Estructura de Integración de proceso de planificación.

Fuente: Referenciado PMBOK, 2013

La planeación de proyectos comprende los siguientes procesos:

- Elaborar el plan de gestión del proyecto
- Define ¿cómo será planeado, ejecutado, monitoreado, controlado y cerrado el proyecto?, documentando las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios; sirve de guía para la ejecución y control; establece el estándar sobre el cual evaluar el éxito del proyecto; facilita la comunicación entre los involucrados.
- Plan de Gestión de Alcance: compuesto por: Línea Base de Alcance, Enunciado de Alcance, WBS.
- Plan de Gestión de Tiempo: compuesto por: Línea base de tiempo, Lista de hitos.
- Plan de Gestión de Costo: compuesto por Línea base de costo.
- Plan de Gestión de Calidad: compuesto por Plan de mejoramiento de procesos.
- Plan de Gestión de Recursos Humanos: compuesto por Matriz de Roles y Funciones.
- Plan de Gestión de Comunicaciones
- Plan de Gestión de Riesgos: compuesto por Registro de riesgos.
- Plan de Gestión de Suministros: compuesto por Lista y calendario de recursos.
- Plan de Gestión de Integración: compuesto por Control de cambios y Lecciones aprendidas.

En la siguiente figura se describe de manera detallada los procesos que deben incluirse dentro de la planificación, debe considerar todas las variables que puedan afectar en la ejecución.



Figura 26: Mapa mental de la Planificación.

Fuente: PMBOK 2013.

#### 4.3.2.1 Definir Alcance.

Un enunciado detallado del Alcance es crítico para el éxito del proyecto y permite una mejor definición de entregables, suposiciones y restricciones que son documentadas durante el inicio. Permite asegurar que el Cliente, el Patrocinador y el Equipo confirmen como serán los entregables del proyecto. Como herramienta se tiene:

- **Análisis del Producto:** Consiste en traducir los objetivos en productos entregables y requerimientos (necesidades, deseos y expectativas de involucrados) tangibles.
- **Identificación de Alternativas:** Analizar y revisar diferentes técnicas para lograr los objetivos.
- **Análisis de Involucrados:** Selecciona, prioriza y cuantifica las necesidades, deseos y expectativas para crear requisitos.
- **Enunciado de Alcance:** la plantilla contiene (Anexo D. Enunciado de Alcance del Proyecto).
- **Justificación del Proyecto:** necesidad del negocio a satisfacer y los beneficios esperados.
- **Descripción del Producto:** indica lo que contempla la ejecución del proyecto

- Entregables del Proyecto: deben ser específicos, medibles, acordados, realistas y en tiempo establecido.

Los proyectos cuentan con diseños previos realizados normalmente por las áreas de Planificación de las empresas y un primer paso para la definición del alcance, consiste en realizar un replanteo al proyecto en el que participan tanto las áreas que realizaron el diseño como las áreas que van a ejecutar el proyecto con el fin de que punto por punto se verifique y defina si es posible cumplir con lo requerido en el diseño o si se deben hacer cambios.

#### ***4.3.2.2. Crear EDT.***

Como herramientas a utilizar para la elaboración se tiene:

- Plantillas, Formatos, Estándares: la WBS de un proyecto anterior y similar en alcance puede usarse como plantilla. En el caso de este proyecto será través de WBSTOOL que es una herramienta gratuita de gestión de proyectos que permite descomponer nuestro proyecto en forma de paquetes de trabajo. El mismo se descarga mediante la página de internet [www.wbstool.com](http://www.wbstool.com)
- Descomposición: consiste en la subdivisión progresiva del proyecto en componentes más pequeños y manejables hasta llegar a nivel de paquete de trabajo.





Figura 27: Niveles de la EDT

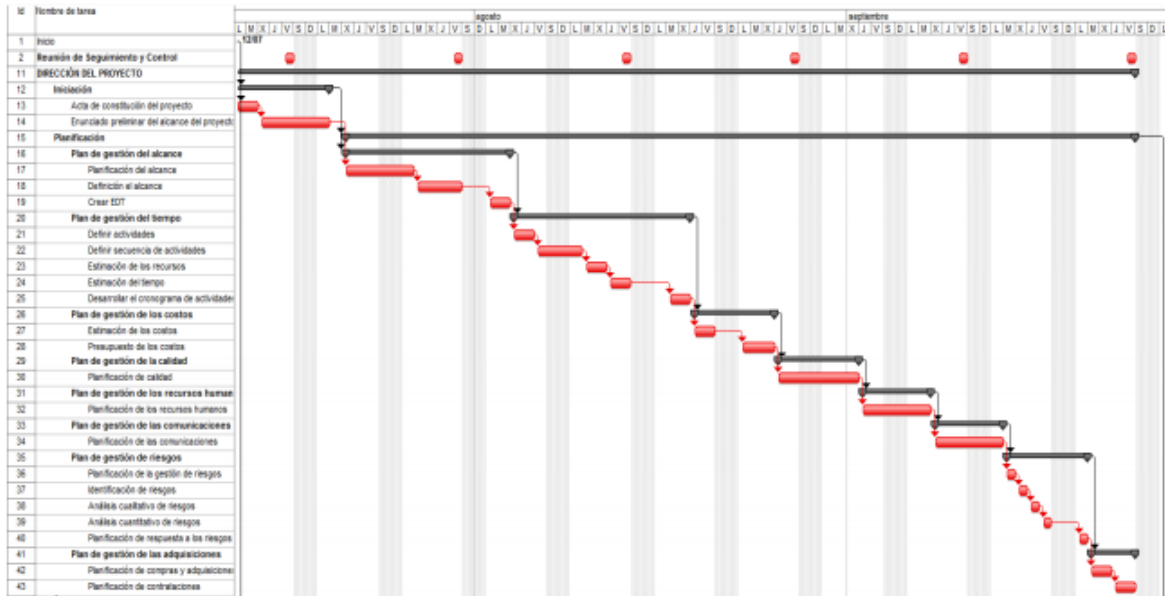
Fuente: JFrame. (2015). La Nueva dirección del proyecto. México: Oceánica.

#### 4.3.2.3 Plan de Gestión de Tiempo.

##### 4.3.2.3.1 Elaborar el Cronograma.

Analizando la secuenciación de actividades, duraciones, requerimientos de recursos y restricciones, se determinan las fechas de Inicio y Fin para cada una de las actividades para el proyecto determinando y sobre este, el gerente del proyecto realiza varios cálculos y análisis de alternativas para determinar el Cronograma Optimo.

Como herramienta se tiene Microsoft Project, que considera las interrelaciones entre actividades y programación de costos y recursos y refleja la serie de actividades que determinan la ruta más larga para terminar el proyecto que está compuesta por actividades críticas ya que si alguna se retrasa.



**Figura 28: Cronograma de Actividades**

**Fuente: Elaboración propia.**

#### ***4.3.2.4 Plan de Gestión de Costos.***

##### ***4.3.2.4.1 Estimación de Costos.***

Se estimarán los costos de todos los recursos: materiales, equipos, servicios, suministros, inflación y costos de contingencia.

Curva S es la Línea Base de Costo, para construirla se utiliza el Esquema de Recursos y los Costos de los Recursos (Costo acumulado = Función (tiempo)). Como herramienta se tienen Estimados de Costos que consisten en calcular los costos que sirven de soporte para desarrollar el presupuesto base. Incluye WBS, Unidades, Cantidades, Precios Unitarios (material, mano de obra subcontratos, equipos y costos directos).

Los costos de las actividades son agregados a nivel de Paquete de Trabajo, los cuales son agregados para finalmente llegar a los Costos del Proyecto.

El siguiente paso es adicionar las reservas del proyecto, primero se adiciona la Reserva de Contingencia para obtener la Línea Base de Costo, que representa los fondos autorizados al gerente del proyecto para su manejo y control.

Finalmente se adiciona la Reserva de Gestión, para obtener el Presupuesto de Costos, que representa la cantidad de dinero que la compañía tiene disponible para el proyecto. Como herramienta se tiene:

**Presupuesto Base:** grafica de presupuesto acumulado en función del tiempo que sirve como base para comparar el desempeño del proyecto en tiempo y costo.

#### ***4.3.2.5 Plan de Gestión de Calidad.***

El equipo debe identificar cuales especificaciones de calidad aplican, como se van a satisfacer, que trabajo se requiere para satisfacer los estándares y como se realizaran las mediciones para estar seguros de que se satisfacen los estándares.

La administración de calidad reconoce la importancia de:

- Satisfacción del Cliente: Entender, manejar e influir las necesidades para satisfacerlas y alcanzar o superar las expectativas del cliente, lo que implica que el proyecto debe producir lo que se dijo que haría y que el producto debe satisfacer las necesidades reales.
- La prevención es preferible a la inspección: El costo de prevenir errores siempre es menor que el costo de corregirlos.
- Responsabilidad de la Administración: El éxito requiere de la participación de todos los miembros del equipo y la administración debe proveer los recursos necesarios para el éxito.

El formato propuesto para llevar la gestión del plan de calidad se describe a continuación, que acompañado con el capítulo anterior permite tener un planeamiento de la calidad para el proyecto en mención.

<b>PLAN DE CALIDAD</b>					
<b>Nombre del Proyecto:</b>		<b>Director del Proyecto</b>		<b>Fecha última actualización</b>	<b>Versión</b>
<b>EDT #</b>	<b>Entregable</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Método de Verificación</b>	<b>Criterio aceptación</b>	<b>Responsable</b>
<b>Director del Proyecto</b>			<b>Firma</b>		
<b>Otros interesados (ej. Cliente)</b>			<b>Firmas</b>		

**Figura 29: Formato de Plan de Calidad**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### ***4.3.2.6 Plan de Gestión de Recursos Humanos.***

Los miembros del equipo deben conocer que Paquetes de Trabajo y Actividades deben hacer, que informes deben presentar, que reuniones deben atender y que otros trabajos deben realizar en el proyecto. En este proceso se generan algunos documentos como:

- Roles y Responsabilidades
- Organigrama
- Identificación de necesidades de entrenamiento

- Estrategias de construcción de equipos de trabajo
- Planes de reconocimiento y recompensa

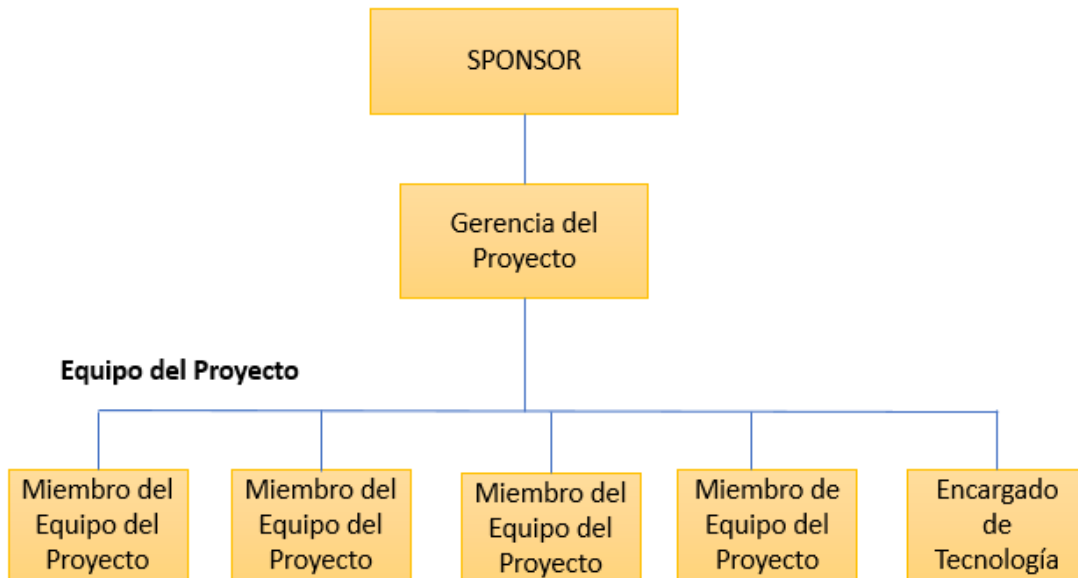
En la siguiente plantilla, se estaría delimitando los roles y funciones respectivos con el que se trabajara, el Plan de Recursos Humanos.

<b>MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES</b>	
<b>EJECUTA</b>	Realiza el trabajo asignado
<b>PARTICIPA</b>	Cumple con la labor que le solicitaron
<b>COORDINA</b>	Distribución de actividades
<b>REVISAR</b>	Verifica que cumpla las especificaciones indicadas
<b>AUTORIZA</b>	Aprobar el trabajo
<b>NO APLICA</b>	

**Figura 30: Matriz de Roles y Funciones**

Fuente: Elaboración Propia

El Organigrama del Proyecto, será delimitado de la siguiente forma:



**Figura 31: Organigrama del Proyecto**

Fuente: Elaboración Propia.

#### ***4.3.2.7 Plan de Gestión de Comunicaciones.***

La administración de comunicaciones busca lograr una comunicación efectiva y eficiente entre los involucrados y asegurar la oportuna y apropiada generación, recolección y la información del proyecto. Esto incluye que debe ser comunicado, a quién, cuándo, cada cuánto, en qué formato, qué información, con qué método y con qué frecuencia.

Algunos de los mecanismos de comunicación que se pueden llevar son los siguientes:

##### *4.3.2.7.1. Matriz de Comunicaciones:*

Permite mantener informados a los involucrados y asegurar una comunicación efectiva, incluye la lista de reporte de avance y contenidos, documentos de planeación relevante, lista y periodicidad de la distribución, medio de distribución, responsable de emitir el reporte.

##### *4.3.2.7.2. Calendario de Eventos:*

permite visibilidad de los eventos más importantes a lo largo del calendario del proyecto, incluye las fechas de los eventos repetitivos relevantes como: reuniones, fechas de entregables parciales y finales, hitos o eventos clave, entregas de reportes mensuales.

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO							
Fase del Proyecto	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación
Iniciación del Proyecto	Datos y contenido sobre la iniciación del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Medio	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez
Iniciación del Proyecto	Datos preliminares sobre el alcance del proyecto	Cronograma	Alto	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del proyecto: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones	Plan del Proyecto	Muy Alto	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez
Coordinación del proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación semanal	Acta de reunión	Alto	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto.	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Semanal
Cierre del Proyecto	Datos y Comunicación sobre el cierre del proyecto	Cierre del Proyecto	Medio	Gerente del Proyecto	Sponsor, Equipo del Proyecto, Equipo de Cobranzas	Documento Digital (PDF) Via Correo electrónico	Una sola vez

**Figura 32: Matriz de Comunicaciones del Proyecto**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### ***4.3.2.8. Plan de Gestión de Riesgos.***

El Gerente del Proyecto, su equipo y los involucrados claves determinan cuáles riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características. Como herramienta se tiene:

- Mapa de Riesgos: sirve para identificar y cuantificar riesgos, definiendo que amenazas controlar y qué oportunidades aprovechar.
- Revisión de Documentos: revisión estructurada de la documentación del proyecto, incluyendo planes, suposiciones, contratos y demás, que permite identificar y evaluar riesgos potenciales.
- Técnicas de Recopilación y Representación de Datos: entre las que encontramos

- Tormenta de ideas: obtener una lista de riesgos realizando reuniones con expertos, que no pertenecen al equipo del proyecto.
- Análisis de la Causa Raíz: técnica usada para identificar un problema, determinar sus causas y desarrollar acciones preventivas.

Se tienen fuentes genéricas de riesgo y cada una puede tener numerosos componentes:

FUENTES GENÉRICAS DE RIESGO	
ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Relaciones comerciales y legales: entre la organización y otras organizaciones, ej: proveedores, subcontratistas, arrendatarios.
2	Circunstancias económicas: de la organización, país, internacionales, así como los factores que contribuyen a estas circunstancias, ej: tipos de cambio.
3	Comportamiento humano: tanto de los involucrados en la organización como los externos.
4	Eventos naturales
5	Circunstancias políticas: incluyendo cambios legislativos y factores que pudieran influenciar a otras fuentes de riesgo.
6	Aspectos tecnológicos y técnicos: internos y externos a la organización.
7	Actividades y controles gerenciales.
8	Actividades individuales.

**Figura 33: Fuentes Genéricas de Riesgos**

**Fuente: Elaboración Propia**



**MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

<b>Riesgo</b>	<b>Posibles Respuestas</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Responsable</b>

**Figura 34: Matriz de Administración de Riesgos del Proyecto**

**Fuente: Elaboración Propia**

*4.3.2.8.1 Matriz de Probabilidad e Impacto:*

Determina la combinación de probabilidad e impacto, producto que resulta de una calificación de riesgo alto, moderado o bajo. Los riesgos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos (amenazas) y que se encuentran en zona de riesgo alto de la matriz, pueden requerir prioridad de acción y estrategias de respuestas agresivas. Las amenazas de la zona de riesgo bajo pueden no requerir una acción de gestión proactiva, más que ser incluidas en una lista de supervisión o añadidas a una reserva para contingencias.

*4.3.2.8.2 Categorización de Riesgos:*

Los riesgos pueden categorizarse por fuentes de riesgo, área afectada u otra categoría útil para determinar las áreas más expuestas a los efectos de la incertidumbre. Agrupar los riesgos por causas comunes para contribuir a desarrollar respuestas efectivas.

DEFINICIÓN DE ESCALAS DE IMPACTO PARA CUADRO OBJETIVOS DEL PROYECTO					
	IMPACTO				
PROBABILIDAD	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
MUY ALTO	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR	EVITAR
ALTO	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR	EVITAR
MODERADO	MITIGAR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR
BAJO	MITIGAR	MITIGAR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR
MUY BAJO	MITIGAR	MITIGAR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR

Figura 35: Matriz de Probabilidad e Impacto

Fuente: Elaboración propia basado en PMBOK,2013-

Para indicar las estrategias y acciones se tiene:

Evitar: Es una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto actúa para eliminar la amenaza o para proteger al proyecto de su impacto. Por lo general implica cambiar el plan para la dirección del proyecto, a fin de eliminar por completo la amenaza.

Transferir: Trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero.

Mitigar: Disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto.

Aceptar: No cambiar el plan original. Una aceptación activa consiste en dejar establecida una política de cómo actuar en caso de que ocurra el evento negativo.

#### 4.3.2.8.3 Análisis Cuantitativo de Riesgos.

Analizar numéricamente el efecto de riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto, se realiza sobre aquellos riesgos que fueron priorizados en el proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos como potencial y sustancialmente impactantes.

Permite cuantificar los posibles resultados y sus probabilidades; cuantificar la contribución de cada riesgo al riesgo total; identificar objetivos realistas de Alcance, Tiempo y Costo.

Probabilidad	
Muy Probable	0,9
Bastante Probable	0,7
Probable	0,5
Poco probable	0,3
Muy poco probable	0,1

Impacto	
Muy Alto	0,8
Alto	0,4
Moderado	0,2
Bajo	0,1
Muy Bajo	0,05

Probabilidad/Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Muy Probable	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Bastante Probable	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Probable	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
Poco probable	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Muy poco probable	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Figura 36: Probabilidad e Impacto  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones.

Comprende documentar decisiones de compra, realizar especificaciones e identificar posibles proveedores, determinando qué comprar o adquirir, cuándo y cómo. Incluye considerar el riesgo involucrado con cada decisión de fabricación o compra y la revisión del tipo de contrato a ser usado con respecto a la mitigación de riesgos, algunas veces transfiriendo el riesgo a un proveedor, determinando que componentes o servicios pueden ser realizados internamente o suministrados por un proveedor.

Como herramienta se tiene la Matriz de Adquisiciones: Incluye WBS, Esquema de contratación, Tipo de contrato, Relación contractual, Criterio de selección, Forma de pago, Tipo de proveedor, Importe del contrato, Anticipo aproximado, Fecha planeada de concurso, Fecha planeada de contratación.

MATRIZ DE LAS ADQUISICIONES				
PRODUCTO O ENTREGABLE	TIPO DE CONTRATO	FECHAS ESTIMADAS		PRESUPUESTO ESTIMADO
		INICIO	FIN	
<b>ANALISIS</b>				
LISTA DE REQUISITOS	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	10/06/2014	12/06/2014	S/. 1,505.00
DIAGRAMA DE CASOS DE USO	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	13/06/2014	18/06/2014	S/. 1,000.00
DIAGRAMA DE ACTIVIDADES	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	19/06/2014	23/06/2014	S/. 2,500.00
<b>INSTALACION Y PRUEBAS</b>				
ACTA DE INSTALACION DE SOFTWARE	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	24/06/2014	26/06/2014	S/. 450.00
REPORTE DE FALLAS DEL SISTEMA	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	27/06/2014	01/07/2014	S/. 400.00
ACTA DE PRUEBA	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	02/07/2014	04/07/2014	S/. 100.00
<b>CAPACITACION</b>				
ACTA DE CAPACITACION DEL EQUIPO DE TRABAJO	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	07/07/2014	09/07/2014	S/. 450.00
MANUAL DE USUARIO	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	10/07/2014	14/07/2014	S/. 500.00
<b>CIERRE</b>				
ACTA DE PUESTA A PRODUCCION	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	15/07/2014	16/07/2014	S/. 500.00
ACTA DE MONITOREO	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	17/07/2014	18/07/2014	S/. 500.00
ACTA DE CIERRE	CONTRATO DE PRECIO FIJO CERRADO	21/07/2014	22/07/2014	S/. 250.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 8,155.00</b>

**Figura 37: Matriz de las adquisiciones**

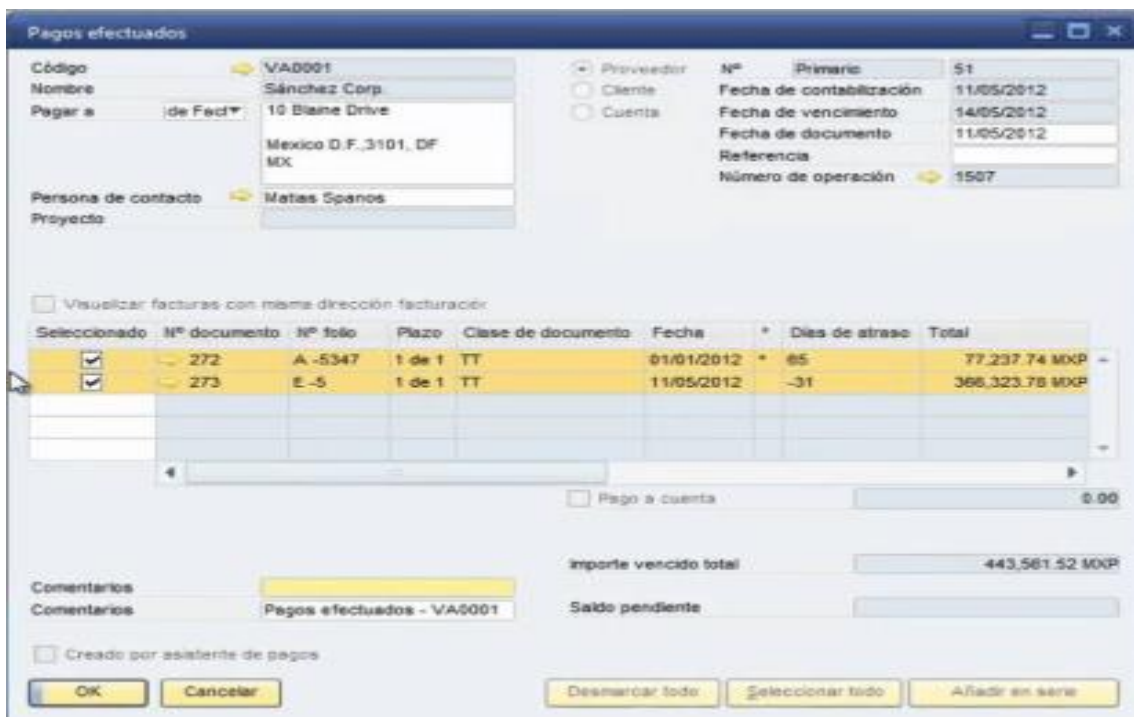
**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación, se presentan tres propuestas de herramientas para la gestión de cobranzas, estas alternativas pueden considerarse como una posible solución para las necesidades planteadas del proyecto.

#### *4.3.2.9.1 SAP (Módulo de Cobranzas).*

El Módulo de SAP Cash Aplicación, posee el módulo Accounts Receivable (Cuentas por cobrar) dedicada a mantener un flujo de dinero y clientes satisfechos con la gestión de cobro efectivo. Es así como algunas empresas del rubro comercial y financiero poseen SAP ERP como aplicación para manejar las actividades de varias áreas de la empresa, entre ellas también las de cobranza puesto que al administrar información de clientes y trato con proveedores logran gestionar de forma conveniente las cuentas por cobrar mejorando las tasas de recaudación y la liquidez en las cuentas, lo que permite un saludable flujo de caja para la empresa. Usando las funcionalidades de Machine Learning de SAP, el software SAP

Cash Application aprende de las acciones manuales previas de los contadores, capturando detalles mucho más ricos de conductas específicas por cliente y por país, sin los costos de definir manualmente reglas detalladas. Usando SAP S/4HANA, se pasa la información nueva de pagos entrantes y de facturas abiertas al motor de coincidencias basado en SAP Cloud Platform, y las coincidencias propuestas son eliminadas automáticamente o se sugiere su revisión por cuentas por cobrar.



**Figura 38: SAP ERP 2012**

**Fuente: Distribución (SAP)**

#### 4.3.2.9.2 INTIZA

La Herramienta, identifica las tareas de forma diaria, y permite revisar el historial para el cumplimiento de objetivos e indicadores, adicional a ello lleva el tracking de las facturas pendientes, cantidad de monto adeudado como el seguimiento de cada una de las facturas por medio del Historial de Gestiones. Permite la organización de trabajo en el equipo de Cobranzas, mediante la programación de tareas y recordatorios por medio de la herramienta, refleja gestiones en forma consolidada de los clientes mediante su opción de Reportes.

Esta es una herramienta en la WEB, a diferencia de SAP que es un ERP funcional, sin embargo, Intiza permite la sincronización con ambientes y sistemas contables para la migración y extracción de datos que se tengan.



**Figura 39: ERP -Intiza**  
**Fuente: www.Intiza.com**

#### 4.3.2.9.3 Oracle e-Business Suite.

Oracle E-Business Suite, aunque tradicionalmente ha sido uno de los proveedores más avanzados de bases de datos, otras compañías han realizado grandes avances en alternativas de gran calidad como SAP HANA o SQL Server y que también pueden incorporar la tecnología in-memory. En la Guía ERP 2018 se puede encontrar una comparativa sobre las bases de datos con esta tecnología y los beneficios que aportan a diferentes tipos de empresas. es la más completa “Enterprise suite” de aplicaciones de negocio integradas que permite a la organización tomar mejores decisiones, reducir costos e incrementar el desempeño. Posee el módulo Financial Management, en donde la opción Financial Analytics cuenta con la característica Receivables Analytics. Esta última monitorea los procesos de cobranza para poder conocer como los clientes compran y realizan los pagos, permite así a los gestores identificar los saldos vencidos. Además, maneja métricas y reportes que incluyen historias de pago de clientes.



Figura 40: ERP -Oracle Business

Fuente: www.oracle.com

Con base en el análisis y las necesidades del proceso actual que se tiene en la empresa GTM, se define el siguiente cuadro comparativo con los resultados para la solución al proceso actual que tiene la compañía.

**Cuadro N°21: Comparativo de las soluciones tecnológicas propuestas para el proceso de cobranzas. (Fuente: Elaboración Propia).**

	SAP	INTIZA	ORACLE
Clasificación de la Cartera	SI	SI	SI
Históricos de Seguimiento con la Cartera	SI	SI	SI
Estados de Cuentas Personalizados	SI	SI	NO
Gráficos Personalizados con BI	SI	SI	NO
Sincronización de información con Sistema Contable AX	NO	SI	NO

Cabe destacar que se tienen muchas soluciones en el mercado con relación a la tecnología de punta para la mejora de los procesos. Estas soluciones permiten llevar un mejor control en los procesos actuales existentes y rediseñando un valor agregado en las funciones respectivas, lo que permitirá tener procesos integrados de información que puedan administrar el sistema contable que actualmente es utilizado en la empresa GTM, que es Microsoft AX, lo cual les permite integridad con la información que se maneja en otras áreas y que se tenga un sistema para la gestión de cobranzas respectiva que proporcione la información a tiempo en el sistema respectivo.



#### 4.3.2.10 Plan de Gestión de Interesados.

Una vez que se tenga aprobado el Plan de gestión de Interesados y el mismo haya sido trabajado en conjunto con el Gerente de proyectos, se debe generar un plan de gestión y participación de todos los interesados que han sido aprobados , y se solicita gestionar la participación, esto tendrá como propósito trabajar con los interesado para revisar el cumplimiento , como las expectativas que tengan acerca del proyecto, estos tienen mucha influencia en el desarrollo del proyecto, y por lo tanto deben estar identificados y comunicados por medio de los planes establecidos en comunicaciones para la sección anterior.

<b>Matriz de interesados compromiso / estrategia</b>								
<b>Interesado</b>	<b>Compromiso</b>					<b>Poder / Influencia</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia</b>
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Ejemplo de Interesado 1		X		D		A	B	Mantener satisfecho
X: Actual ; D: deseado ; A: Alto ; B: Bajo Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)								

**Figura 40: Matriz de Interesados del Proyecto**

**Fuente: Elaboración Propia**

### **4.3.3 Procesos de Ejecución.**

En esta fase se arranca con el proyecto tomando en cuenta las variables de ejecución que permitan llevar un seguimiento adecuado de las tareas plasmadas desde la planificación.

#### ***4.3.3.1 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.***

Gestionar personal para realizar el trabajo e implementar los cambios aprobados y dirigir las interfaces técnica y organizacional existentes para ejecutar el trabajo definido en el Plan de Gestión para obtener los objetivos del proyecto (PMBOK, 2013).

Acciones de arranque para el proceso de Ejecución:

#### ***4.3.3.2 Reunión de Inicio (Kick-Off Meeting).***

El Gerente del proyecto debe citar la primera reunión de proyecto en donde se dá por iniciada la ejecución. El objetivo de esta reunión es revisar la carta Gantt y los hitos del proyecto. Algunos de los tópicos a tocar en la reunión son:

- Reunirse con los equipos relevantes para oficializar la iniciación de cada una de las actividades y el comienzo de la ejecución respectiva.
- Explicar claramente en la reunión las actividades a realizar en la ejecución del proyecto y los riesgos existentes como sus controles.
- Realizar el Plan de Comunicaciones para su formalización tanto con la empresa de software que se selección como con el equipo a cargo del proyecto.
- Definir la periodicidad de las reuniones de avance del proyecto.

MINUTA DE REUNIÓN				
No. 006				
Lista de distribución				
De	Fecha	Contacto <small>(teléfono, e-mail, etc.)</small>		
Para	Acción*	Fecha	Contacto	
<small>*Acciones: Aprobación, revisión, información, archivar, otro (especificar)</small>				
Proyecto				
Sigla				
Grupo de Trabajo				
Fecha / Horas	Inicio	Final		
Fecha / Horas de la Próxima reunión	Inicio	Final		
Clasificación				
Informativa	Control Avance	Coordinación	Decisión	Otros
Participantes		Empresa	Contacto	OK
Definición de Roles				
- Moderador				
- Tomador de Notas				
- Solicitante				
- Preparador de Agenda				
- Preparador Próx. Minuta				
Objetivos				
Agenda			OK	
<small>*Incluir la fase del proyecto que involucra</small>				
Notas				
Acuerdos				
Compromisos		Fecha Tope	Responsable	
Próxima Reunión- Agenda Tentativa				
Participantes		Participantes		
Firmas		Fecha Tope	Responsable	
Nombre	Empresa	Firma		

Figura 41: Minuta de reunión

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.3.3 Planear las Actividades.

En esta etapa se debe realizar una planeación exhaustiva de las actividades de ejecución del proyecto en cuanto a presupuesto y cronograma. Para ello, el Gerente del proyecto deberá basarse primero en los riesgos identificados y en las medidas implementadas para su mitigación y todos ellos deberán ser reflejados en la carta Gantt e hitos del proyecto. De esta forma esta tiene por objetivo.

Actividades del proyecto				Meses											
Nº	Breve descripción de las actividades	Responsables	Duración (días)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1															
1.1															
1.2															
2															
2.1															
2.2															
N															
N.1															
N.n															

Figura 42: Planeación de Actividades del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

#### ***4.3.3.4 Realizar tareas de ejecución.***

Las tareas de ejecución del proyecto deberán tomar en cuenta los análisis de riesgos planteado en el capítulo anterior para esta etapa, el equipo del proyecto es responsable de diligenciar y otorgar todos los recursos para ejecutar y monitorear de cerca el cumplimiento del proyecto.

#### ***4.3.3.5 Medición del progreso del proyecto.***

Esta etapa del proceso consiste en medir diaria y mensualmente los avances de la ejecución del proyecto junto a los costos incurridos. A su vez, además de medir costos y tiempo, es necesario controlar que el proyecto siga dentro de los alcances (control de alcance).

Entre otras cosas el equipo de proyectos deberá velar por:

- Verificar diariamente el avance del proyecto y compararlo con el cronograma establecido para la ejecución de este.
- Hacer seguimiento continuo al presupuesto del proyecto.
- Diligenciar y entregar al Sponsor los reportes de avance y ejecución del proyecto en los informes de seguimiento y reuniones respectivas.

Indicador	Métricas Base	Fórmula	Interpretación
Desempeño de los entregables	- Entregables terminados - Entregables aceptados por el usuario	(Entregables terminados/ entregables planificados)* (entregables aceptados/ entregables planificados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq 1</math> Desempeño satisfactorio</li> <li>• <math>&lt; 1</math> Desempeño insuficiente</li> </ul>
Calidad de los entregables generados	- Entregables rechazados en QC	Entregables rechazados/ entregables completados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq 1</math> Mala Calidad</li> <li>• 0 Buena calidad</li> </ul>
Tasa de requerimientos de cambio injustificados	- Cantidad de requerimientos procesados - Cantidad de requerimientos aceptados	Cantidad de requerimientos aceptados/ Cantidad de requerimientos procesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• =1 Tasa Baja (los requerimientos son justificados)</li> <li>• <math>\leq 0</math> Proyecto inestable (req.superfluos)</li> </ul>

Figura 43: Indicadores de medición del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.3.6 Control de Cambios.

En esta etapa se debe definir si son necesarios algunos ajustes para cumplir con los alcances del proyecto o si requieren ampliación y/o modificación. En este caso el Gerente del proyecto es responsable de:

Estudiar los cambios o adiciones que sea necesario hacer en el alcance original del proyecto en conjunto con el equipo del proyecto y sus consecuencias en el presupuesto y el cronograma original.

- Gestionar la aprobación o rechazo del cambio de alcance del proyecto.
- Informar si el cambio no es aprobado.

Si el cambio es aprobado se debe actualizar el presupuesto del proyecto. Por último, se debe proceder a ejecutar los cambios necesarios para cumplir estos nuevos alcances y se deben crear o modificar Procedimientos y Manuales impactados por el cambio.

<b>Control de Cambios</b>								
Cve: <input style="width: 100px;" type="text"/>			Nombre: <input style="width: 150px;" type="text"/>					
# cambio	Descripción corta del cambio	Solicitante	F. de solicitud	Estado	Impacto		# recursos	Fecha de resolución
					Esfuerzo (Hrs)	Fin prog.		

**Figura 44: Matriz de Control de cambios del Proyecto**  
Fuente: Elaboración Propia.

**4.3.3.7 Entregar los informes finales.**

Junto con terminar la ejecución y el plan piloto del proyecto se debe asegurar la entrega de todos los informes y documentos finales necesarios para el buen funcionamiento durante la operación regular de los equipos de cobranza. (Ver Anexo 5)

#### ***4.3.3.8 Proceso de Plan Piloto y Puesta en Marcha.***

Proceso que cobra especial relevancia ya que define e identifica los listados de defectos de cada uno de los procesos en la herramienta del proyecto, estableciendo de forma clara aquellos que son necesarios de corregir previo a la puesta en marcha y aquellos que pueden ser corregidos a posterior durante la operación regular de los equipos.

#### ***4.3.3.9 Realizar evaluación de riesgos.***

El equipo del proyecto, en conjunto con el desarrollador del software, deberá realizar un Análisis de Riesgos para la realización de las pruebas del Proyecto. En esta etapa tiene por objetivo, entre otras cosas:

- Identificar riesgos en la etapa de Prueba.
- Garantizar el control de los riesgos identificados en esta etapa.

<b>PROCESO:</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EFFECTOS (CONSECUENCIAS)</b>

**Figura 45: Matriz de Evaluación de riesgos del Proyecto**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### ***4.3.3.10 Pruebas.***

El equipo de cobranzas deberá ejecutar las pruebas en la herramienta, teniendo en cuenta siempre el “Análisis de Riesgos” y los controles de riesgos establecidos en el capítulo anterior.

Las pruebas tienen por objetivo, entre otras cosas, probar el funcionamiento de la herramienta y con ello elaborar la lista de defectos del proyecto para lo cual el proyecto solo se cierra después de haber ejecutado las pruebas y las diferentes observaciones críticas que impidan la correcta implementación y que no cumplan con los objetivos del proyecto por lo que tiene que documentarse mediante la lista de defectos la cual debe desarrollarse en común acuerdo con el departamento de cobranzas, quien es el al fin y al cabo quien acepta o no el proyecto para su paso a operación.

Por último, la lista de defectos servirá como herramienta para medir la calidad de la ejecución del proyecto.

#### ***4.3.3.11 Ejecución del arranque del proyecto.***

En esta etapa se ejecuta el arranque del proyecto, teniendo en cuenta siempre el análisis de Riesgos realizado. Se definen los plazos para la entrega formal del documento de cierre del proyecto y firma el acta de acuerdo para operar. Una vez cumplida esta etapa el proyecto inicia su cierre para lo cual es necesario medir el cumplimiento de los parámetros de diseño acordados, tales como:

- Especificaciones de Requerimientos del Cliente.
- Especificación de alcances.
- Informe del Presupuesto del Proyecto.

#### ***4.3.3.12 Gestionar la entrega del proyecto.***

El Gerente del proyecto deberá gestionar la entrega formal del proyecto al Sponsor. Esto debe hacerse de manera formal y para ello debe completar:

- Ejecutar el traspaso al nuevo administrador de la herramienta.
- Entregar documentación administrativa final
- Dar cierre a la cuenta de gastos del proyecto adjuntando un acta de cierre



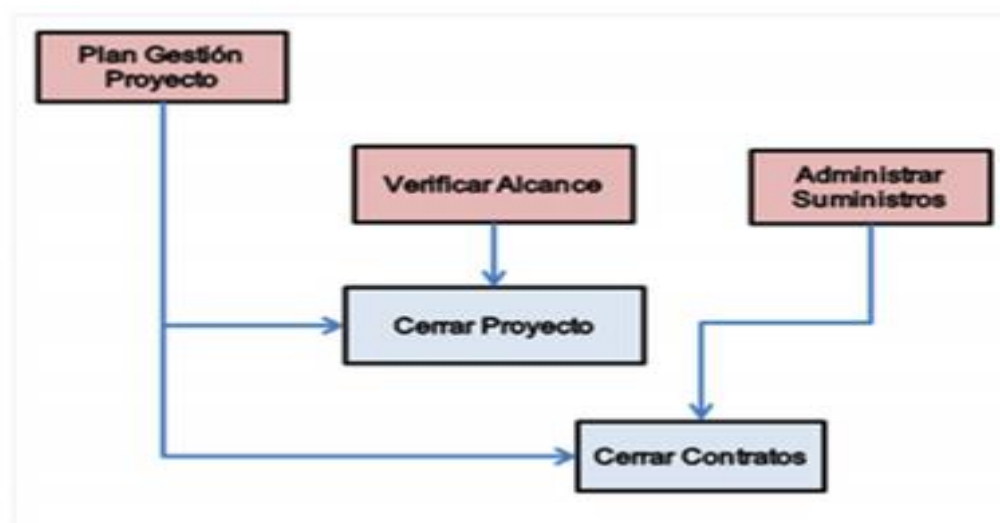
Entregar todos los documentos técnicos del proyecto, como, por ejemplo, manuales de operaciones, lista de licencias, procedimientos etc. y almacenarlos en los sistemas documentales de la empresa.

Realizar reunión de cierre de proyecto con el Sponsor, quedando este último como dueño y responsable del funcionamiento y operación de lo ejecutado. Se necesita dejar un documento firmado y que quede en actas (Ver Anexo 6).

#### **4.3.4 Proceso de Control y Cierre.**

Una vez disponible el programa detallado del Proyecto, se deberá proceder a calcular el avance logrado por cada actividad, procesos y entregables de la implementación del proyecto.

El esquema presenta los procesos involucrados y su relación o dependencia y se identifican los procesos de entrada de otro grupo de procesos



**Figura 46: Proceso de cierre del Proyecto**

**Fuente: Elaboración Propia**

Completado el programa detallado del Proyecto, y la documentación formal como parte de los entregables del proyecto, se presentarán en forma mensual y dentro de los primeros 5 días de cada mes, un informe con toda la información y antecedentes de las actividades ejecutadas hasta al menos el penúltimo viernes del mes anterior, esto con el fin de monitorear que el proyecto está cumpliendo con los requerimientos iniciales establecidos. En fecha a definir de cada semana, se deberá entregar un informe el cual contendrá las principales actividades desarrolladas la semana anterior y el monitoreo del proyecto, en donde el equipo de Cobranzas estará designando un responsable para entregar los resultados al Sponsor.

En el cierre del proyecto se hace importante: La liberación de recursos, así como la Documentación del proyecto.

Como herramienta se tiene:

- Lecciones Aprendidas: permiten aprender tanto al equipo como a la organización de sus logros y errores, para buscar mejores experiencias futuras.
- Sistema de Gestión de Registros: Conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que se consolidan y combinan en un todo, como parte del sistema de información de la gestión de proyectos.
- Cerrar Suministros

#### ***4.3.4.1 Cerrar Suministros.***

Se debe realizar una verificación para validar que los términos contractuales y condiciones fueron satisfechos. Completar y liquidar cada contrato, incluyendo la resolución de asuntos abiertos y el cierre de cada uno de los contratos del proyecto.

## 4. CONCLUSIONES

### 1) Alcance del proyecto.

1.1). Se concluye que uno de los procesos más útiles que tiene el equipo del proyecto, por medio del Plan de Gestión del Proyecto es la definición del alcance, utilizando la herramienta de la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo). Con la ayuda de la EDT el equipo del proyecto puede definir cuáles son y cómo se descomponen los entregables del proyecto. De esta forma es posible crear un cronograma de trabajo que aumente las probabilidades de éxito: Si ejecutamos todas las tareas del cronograma entonces construiremos todos los entregables y subentregables de la EDT, y por lo tanto cumpliremos con el alcance prometido.

1.2). El proceso de Verificación del Alcance, es el proceso en el cual se obtiene la aceptación formal del alcance y entregables del proyecto por las partes interesadas ("stakeholders"). El principal problema para la aceptación formal de los entregables, solicitada por escrito, con una firma del cliente al pie de página, consiste en que no es parte de nuestra cultura latinoamericana (el cliente puede ser el cliente interno en una organización). En muchos proyectos erróneamente esta aceptación queda a niveles oral y nunca se firma.

### 2) Administración de Interesados en el proyecto.

2.1). Concluyendo con la investigación, se comprueba la hipótesis de trabajo que al contar con una metodología de Gerencia de proyectos estaremos en condiciones de dirigir y controlar el talento humano y los recursos materiales para lograr objetivos previamente fijados, dentro de parámetros de costo, calidad y tiempo. El Gerente de Proyectos debe aplicar conocimientos, habilidades y técnicas para satisfacer lo solicitado por los usuarios. El contar con una herramienta para aplicar la Gerencia de Proyectos, es de gran utilidad. Esta metodología se integra con nueve áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgo y Adquisiciones.

### **3) Administración del Costo del Proyecto.**

3.1). El control de costos no es solamente el monitoreo y registro de los costos del proyecto, sino el análisis de los datos para tomar acciones correctivas y preventivas antes de que sea demasiado tarde.

### **4) Integración del proyecto.**

4.1) La generación del cronograma del proyecto debe ser definida y liderada por el Gerente de Proyecto, sin embargo, es considerada una mala práctica, pero de igual de forma tampoco es muy común discutir el cronograma tarea por tarea con todo el equipo. Lo deseable es tener la figura de una persona encargada en la planificación de proyectos, manejar esto como parte de la integración.

4.2) El objetivo principal es el control integrado de los cambios, como esta actividad involucra a todas las áreas del proyecto, se necesita unificar criterios, discutir alternativas y de estimar escenarios, es la oportunidad ideal para promover la integración del equipo de proyecto.

### **5) Administración del tiempo del Proyecto.**

5.1) Es importante un cronograma consistente, que contenga una buena administración del alcance, plan de administración de riesgos, y del plan de comunicación, ya que esto ayudarán para negociar las fechas de entrega total o parcial de un proyecto.

5.2) El control del trabajo es la base para tomar decisiones durante la ejecución del proyecto a medida que surgen problemas que permitirán la secuencia de actividades y la realización de las estimaciones necesarias.

## **6) Administración de la Calidad del proyecto.**

6.1). Es importante un buen control en la calidad que incluya especificaciones claras, previamente definidas y conocidas por todas las partes involucradas identificadas en el plan del proyecto. Tomando en cuenta que el control de la calidad debe ser preventivo.

6.2). La variable que más se encuentra cercana al usuario final o quien recibe el proyecto es la calidad y será la variable que determine si el proyecto dio la satisfacción o no con los resultados.

6.3). En muchos proyectos la calidad es lo primero que se sacrifica. Recordemos que el gerente de proyecto debe cumplir con tiempo, costo y calidad, se deben dar las tres cosas. Dentro de la calidad están factores como el alcance del proyecto, características de los entregables, facilidad de uso y cumplimiento con los requerimientos.

## **7) Administración de las Comunicaciones del proyecto**

7.1). Una de las responsabilidades del gerente de proyecto es estar en contacto con los involucrados y el Sponsor del proyecto, y a la vez estar en contacto con su equipo día a día.

7.2). Cuando se planifica, se deberá tener en cuenta tanto las características de la compañía, y en este caso el área de cobranzas, (y si podemos las de los proveedores también), conocer su forma de trabajo, sus tiempos, y el nivel de compromiso que podemos esperar de las partes.

7.3). Se debe tener en consideración la cultura y procesos de GTM, ya que esto afecta a su forma de comunicarse y tomar decisiones. Tener en consideración estos aspectos nos permite ajustar la gestión de proyecto de tal manera que resulte eficaz y eficiente, y por lo tanto confiable.

## **8) Administración del Riesgo del proyecto.**

8.1). En la práctica la gestión de riesgos nos permite: Generar conciencia de que existe el riesgo y que debe ser gestionado, Alinear e integrar al equipo de proyecto con respecto a las respuestas al riesgo, Detectar más riesgos, e identificar a los responsables de alertar sobre los disparadores, Evaluar mejor los riesgos, Estar mejor preparado ante la activación de los riesgos y Tener un plan de proyecto más sólido.

## **9) Administración de los Recursos Humanos del proyecto.**

9.1). Los proyectos se llevan a cabo mediante un equipo y no simplemente con un grupo de gente que se reúne a trabajarlo, por lo que es importante que el equipo de proyecto tenga claro sus roles y responsabilidades.

9.2). Con el equipo de proyecto, se debe ser claro en la definición de objetivos desde el primer momento, promover un clima de colaboración y respeto que permita su desarrollo y el de sus miembros, y sobre todo estar atento a las necesidades del grupo para poder actuar preventivamente.

## **10) Administración de las Adquisiciones del proyecto.**

10.1). Es necesario planificar las compras y adquisiciones con el fin de proporcionar toda la información importante acerca de las necesidades y estrategias durante la planificación de compras y adquisiciones en el proyecto.

10.2). Para la planificación de adquisiciones es muy importante que el Sponsor designado se enfoque en el beneficio de la organización antes que en el beneficio personal de alguno de las partes interesadas.

## 5. RECOMENDACIONES

1. Es importante encontrar un balance entre el tiempo y recursos necesarios para hacer el proyecto ideal, por lo que el tiempo y recursos disponibles en la organización se vuelve una asociación estratégica, para esto se recomienda que existan una serie de pasos bien definidos para partir del alcance del proyecto y llegar a calcular la fecha de terminación con los recursos dados.
2. En el caso del área de cobranzas que no poseen procesos de gestión de proyectos, y no están maduros, se debería prever una mayor carga horaria del Gerente de Proyecto, a fin facilitar temas propios de gestión, y con el objeto de evitar retrasos, retrabajos y malentendidos.
3. Con respecto a nuestra relación con el proveedor escogido, es recomendable hacerle saber que se le exigirá todo lo contratado, y nada más de lo contratado. Que no se le pedirán trabajos extras, ni se le harán hacer retrabajos debidos a una mala gestión que únicamente se estipulará lo pactado.
4. Un proyecto sin formatos, sin documentación y sin registro de lo analizado y pactado, puede traer complicaciones, por otro lado, en el presente proyecto realizar para cada tarea completar un formato y para cada decisión que se deba escribir un documento, puede resultar en una enorme carga administrativa que desviaría a los miembros del equipo de su fin más importante: construir los entregables. Por lo que se sugiere buscar el equilibrio entre estos dos escenarios.
5. Para lograr buenos resultados se debe seguir una guía en forma ordenada como en cualquier disciplina administrativa, esto es, sin saltar u omitir procesos. Por lo que se sugiere que se mantenga en constante revisión las áreas señaladas del PMBOK.
6. No existe en la organización de GTM un programa de cómputo integrado para implementar la metodología de la Gerencia de Proyectos, solamente existe software comercial para algunos aspectos de la Gerencia de Proyectos, por lo que se recomienda que toda la documentación como el seguimiento sea respaldada mediante archivos electrónicos en la nube empresarial.

7. Se puede dar continuidad a la presente investigación con base en los procesos que no se trataron, sobre todo en los procesos de ejecución y de seguimiento y control.
8. Se recomienda que en futuras investigaciones sobre este tema se utilicen las técnicas de investigación de observación indirecta a través de archivos privados y datos estadísticos, así como las técnicas de observación directa ya que en los procesos de ejecución y control se aplican los procesos que no se trataron.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

**Arellano Eugenio** (2010) **Manual de Gestión de Proyectos de Software**, España: Editorial Universitaria Ramon Areces.

**Justificación:** Proceso de software en los proyectos y su afectación en alcance y riesgos.

**Baca Gabriel** (2016) **Evaluación de Proyectos**, Mexico:Mc Graw Hill.

**Justificación:** Técnicas y herramientas para los procesos en la gestión de proyectos.

**Capers Jones** (2009) **Estimación de Costos y Administración de Proyectos de Software**, Mexico: Mc Graw Hill.

**Justificación:** Manejo de costos en implementaciones de proyectos con software.

**DM Solutions SAS (2016) Guia Soluciones TIC**  
<http://www.guiadesolucionestic.com/soluciones-verticales/sector-financiero/software-gestion-de-cartera-y-cobranzas>

**Justificación:** Herramientas tecnológicas de cobranzas.

**Intiza Soluciones Software** (2016) **Soluciones de cobranzas**. <https://www.intiza.com/es>

**Justificación:** Herramientas tecnológicas de cobranzas.

**Lacalle Guillermo** (2012) **Operaciones administrativas de Compraventa**, España: Editorial Agapea.

**Justificacion:** para el desarrollo de adquisiciones.

**Morales Arturo** (2014) **Crédito y Cobranza**, Mexico: Grupo Editorial Patria.

**Justificación:** Procesos de Cobranza.

**Project Management Institute.** (2013). **Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)(5ª Ed).** Newton Square, Pensilvania, EEUU: Project Management Institute Inc.

**Justificación:** Consulta para la creación de EDT y Acta de proyecto así como el desarrollo para cada uno de los procesos en la inclusión del proyecto.

**Sapag Reinaldo** (2015) **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Mexico: Mc Graw Hill.

**Justificación:** Ciclo y análisis de proyectos, determinación de las fases para el desarrollo de proyectos.

**Universidad para la Cooperación Internacional.** 2018. **Material del Curso Técnicas y Herramientas para la Administración de Proyectos.** Maestría en Administración de Proyectos.

**Justificación:** Material didáctico y práctico para la elaboración del Acta del Proyecto.

**Velasco Juan** (2013) **Gestión de Proyectos en la Empresa**, España: Editorial Piramide.

**Justificación:** Análisis de información para fortalecer el desarrollo de los objetivos específicos.

**Villaseñor Emilio** (2013). **Elementos de Administración de Crédito y Cobranza**, Mexico: Editorial Trillas.

**Justificación:** Proceso de una Gestión Eficiente de Crédito y Cobro.

## 7. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
	<b>Propuesta de diseño e implementación de un sistema de centralización de gestión de cobranzas.</b>
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos: Iniciación, planificación</b> <b>Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.</b>	<b>Servicios, Finanzas.</b>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>15/03/18</b>	<b>01/10/18</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	

**Objetivo General:**

Desarrollar una propuesta del diseño e implementación de un sistema de centralización de gestión de cobranzas, para que permita gestionar los cobros de todas las empresas afiliadas en diferentes países.

**Objetivos específicos:**

Desarrollar un plan de gestión del alcance que determine los entregables y el producto final acorde a lo que se desarrollara en el proyecto.

Delimitar un plan de gestión de los involucrados identificando cada una de las necesidades que conlleva el proyecto.

Definir un plan de gestión de costos para controlar y administrar el presupuesto del proyecto.

Definir un plan de gestión de la integración con el fin de tener un control integrado de los cambios dentro del proyecto.

Desarrollar un plan de gestión de tiempo para realizar las estimaciones necesarias y el establecimiento de la secuencia de las actividades.

Definir un plan de gestión de calidad que permita controlar todos los requerimientos iniciales del proyecto acorde a los estándares establecidos.

Desarrollar un plan de gestión de comunicación que incluya todo el proceso de información del proyecto en cada una de sus fases.

Definir un plan de riesgos , con el fin de tener una supervisión y control de riesgos del proyecto.

Desarrollar un plan de gestión del equipo en el proyecto para la asignación del personal para el desarrollo del mismo.

Definir un plan de adquisiciones para definir la selección de proveedores en el proyecto.

**Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Al desarrollar el presente proyecto, se pretende realizar un aporte al estado actual de cobranzas de la empresa, incorporando una solución que incluya funcionalidades tecnológicas, además, poseer el valor agregado de brindar una estandarización y centralización del proceso, donde se permitan conocer el estado actual de las carteras que se están trabajando. Estas funciones serán de mucha utilidad y le otorgarán un alto valor agregado para quienes estén interesados en utilizarlo. De esta manera, se busca implementar una solución aprovechando los beneficios que brinda la tecnología de hoy en día permitiendo que el proceso de cobranza se vea apoyado y, en consecuencia, se logre montos importantes de recuperación así como la visibilidad global de todas las empresas por medio de un esquema tecnológico que es el objetivo principal de la solución.

Los beneficios serán

- Reducción de tiempos en el proceso de gestión de cobros que se lleva actualmente.
- Obtener alertas diarias de la morosidad de los clientes, de forma automática.
- Actualización de las deudas clientes, no quedara en un excel sino que estaran en una herramienta visible para todo el que se requiera.
- Facilitación del estatus diario de la gestión de cobranza permitiendo dar detalles necesarios para un control exacto.
- Actualización de métricas diarias para el gestor de cobranza, dando visibilidad de los cumplimientos en la gestión de cobranzas.
- Estandarización del proceso en la región, así como la aplicación de mejoras en la herramienta que se puedan llevar a lo largo del desarrollo del proyecto.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

La inclusión de una herramienta tecnológica traera consigo un proceso de estandarización de tareas y permitira focalizar la productividad de la gestión de cobranza mediante un proceso de medición y desarrollo de priorización de actividades dividiendólas de la siguiente manera como descripción de entregables.

Desarrollo de un plan de gestión de tiempo para cada uno de las fases del proyecto.

Un EDT y cronograma con el alcance del proyecto.

Plan de gestión de los involucrados proporcionando sus interacciones y seguimiento en todo el proyecto.

Plan de desarrollo e integración de la gestión de cobranza y la herramienta tecnológica.

Plan de calidad de las tareas que no son altamente productivas de la organización, permitiendo mejora los tiempos de efectividad.

Desarrollo e incorporación de un plan de comunicación estandar para todos los involucrados del proceso.

Ordenamiento de un plan de recursos humanos, para delimitar funciones y objetivos del proyecto.

Identificación y Mitigación de riesgos mediante un desarrollo del ciclo completo del proceso de cobranza.

Plan de adquisiciones para determinar las propuestas de mejoras en el proyecto.

Informe de un cronograma de actividades con sus costos , para el monitoreo de cumplimiento del presupuesto.

## Supuestos

Para poder proponer una solución que ayude eficazmente al proceso de recuperación de deudas se ha revisado las necesidades actuales que tiene la empresa y los sistemas que actualmente existen y que brindan las funcionalidades de clasificación de las carteras, administración de compromisos de pago y conocimiento de información de clientes. Estos sistemas son inexistentes y no cuentan con los recursos necesarios en la empresa; es por eso, que la presente solución propone ser un sistema netamente dedicado a la cobranza ofreciendo algunas funciones más, simplificando la función de cobranza mediante un software o sistemas dedicados a cobranzas al día de hoy pero que serán de mucha utilidad y le otorgarán un alto valor agregado a la organización.

1. La empresa facilitará toda la información necesaria en cuanto datos, análisis, entorno del proyecto.
2. La empresa GTM tiene una necesidad de una herramienta así como la transición e implementación del proceso por lo que cuenta con el presupuesto necesario para lograrlo.
3. Los riesgos del proyecto están siendo contemplados y trabajados directamente en base a un análisis estructural previo de cómo están conformadas las organizaciones y el entorno de cómo operan para cada país.

## Restricciones

El presupuesto contemplado debe cubrir el desarrollo de un programa que sea externo o de desarrollo interno en donde se debe realizar un análisis de viabilidad para saber cuál es la mejor opción en tiempo y costos.

El material del proyecto así como su implementación debe abarcar todos los aspectos relevantes para las 15 compañías repartidas en distintos países, por consiguiente no se puede tomar una de modelo y replicarla se requiere un análisis extenso para cada una de ellas.

El tiempo de entrenamiento dependerá de las riquezas que nos pueda dar la herramienta a desarrollar y que tanto se acople al entorno y necesidades de la compañía.

La herramienta tendrá características especiales de los requerimientos de la compañía, y en su afán de mejorar y estandarizar el proceso como parte de los objetivos del proyecto, puede conllevar a una reducción de personal al momento de su implementación.

### **Identificación riesgos**

Si la curva de aprendizaje al momento de implementar una herramienta tecnológica, esto tomará más tiempo y afectará en una primera fase la calidad esperada. (Tiempo, Calidad)

En caso de existir demora en no obtener la información de cada una de las empresas en los diferentes países, afectará el alcance planificado para el desarrollo del software. (Alcance, Tiempo)

En una estimación errónea de algunas actividades (tiempos no apropiados), el alcance se verá afectado al momento de desarrollar la inclusión de requerimientos. (Alcance, Tiempo)

Si se invierte demasiado tiempo en levantamiento de documentación puede afectar la entrega del proyecto en sus diferentes funcionalidades con la herramienta. (Alcance, Tiempo)

Si se tiene errores presentes en las presentaciones previas del sistema (interacciones) llevará a un atraso en los tiempos estimados en el proyecto. (Calidad, Tiempo)

En caso de requerirse interfases que puedan ser para complementar las necesidades del proceso y que permiten estandarizar en la región si no es delimitada a tiempo afectará el alcance. (Calidad, Alcance)

Si la falta de expertos al momento de desarrollar el programa tecnológico, que permitan facilitar la ejecución en tiempos y calidad del entregable, se ve afectada será necesario validar los tiempos, alcance. (Alcance, Tiempo, calidad).



## Presupuesto

Detalle el presupuesto requerido para su proyecto (PFG).

Recurso	Esfuerzo	Costo
Análisis del desarrollo de una herramienta propia o subcontratada	10 horas	\$50/H
Compra de una herramienta	3 h	\$10,000 + fee mensual
Contratación de personal propio para el desarrollo de la herramienta	12 H	\$5000
Consultoría entrenamientos		\$50/H
Desarrollo de Adicionales		\$1500
Imprevistos		\$4000
Total		\$25,550

## Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Definición del Project Charter	18/03/18	23/03/18
Levantamiento de la problemática y antecedentes del proyecto.	18/03/18	23/03/18
Definición del Marco Teórico	27/03/18	01/04/18
Definición del Marco Metodológico.	27/03/18	01/04/18
Levantamiento de Datos estadísticos.	20/04/18	01/05/18
Contrato de Empresas de Software de cobranza	01/05/18	15/05/18
Aprobación de Presupuesto	15/05/18	20/05/18

Desarrollo y acoplación de requerimientos en la herramienta.	21/05/18	22/06/18
Organización y Capacitación de la herramienta.	22/06/18	15/07/18
Levantamiento del proceso final	16/07/18	01/08/18
Inclusión de Mejoras	02/08/18	30/08/18
Transición y migración del proceso .	01/09/18	10/10/18
Entrega del producto final a los usuarios	10/10/18	15/10/18

### **Información histórica relevante**

Actualmente la Empresa GTM cuenta con 15 oficinas en diferentes países del continente americano y Europa. Por lo que desde el 2015 tiene la implantación de un Centro de Servicios compartidos en la región, donde se manufacturan los servicios financieros que no producen contingencias legales de manera remota y centralizando los procesos mediante el esquema de Share Services. Lo cual la incorporación de un nuevo servicio implementando tecnología y que permitira tener la visibilidad de la cobranza para cada una de sus unidades de negocios en diversos países, traera beneficios economicos y estandarizacion de mejora continua en los procesos actuales.

Por otro lado, es fundamental que la solución que actualmente es una necesidad en la corporación, que actualmente no cuentan con visibilidad financiera de sus resultados y el rendimiento que tiene el gestor de cobranza a diario, este proyecto permita a los usuarios encargados de dirigir las

empresas de cobranza conocer y medir el progreso para saber si el trabajo que vienen realizando está obteniendo los resultados esperados. Es por ello que la solución brindará la posibilidad de una herramienta de punta que permirita a los usuarios o Gerencias los permisos respectivos de obtener reportes de las actividades realizadas bajo formatos bastante explicativos que ayuden a obtener conclusiones rápidas de cuál es el desempeño de los gestores de cobranza así como cuál es el porcentaje de avance ara cada cartera de deudores a tratar inclusive esto permite reflejar de forma transparente a los clientes y permite mantener al dia sus estados de cuenta, lo que permitira una automatización y estandarización en los formatos de cobros para cada una de las compañías.

**Identificación de grupos de interés (involucrados)**

Involucrados Directos:

- Gerentes Financieros
- Gerencia General
- Gestores de cobros.
- Clientes directos

Involucrados Indirectos:

- Equipo de tecnología
- Bancos
- Empresas consultoras
- Personal administrativo

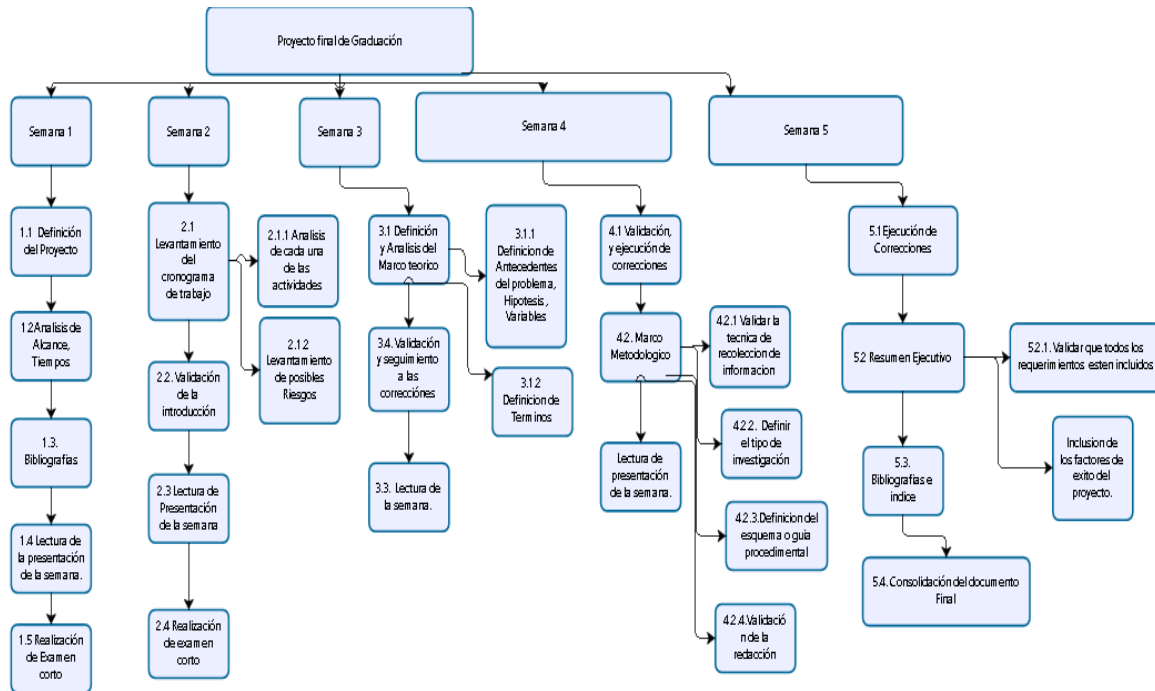
**Director de proyecto:**  
**Claudia Carolina Valencia Cuellar**

**Firma:** 

**Autorización de:**  
**Yorlenny Hidalgo M**

**Firma:**

## Anexo 2:EDT



## Anexo 3: CRONOGRAMA

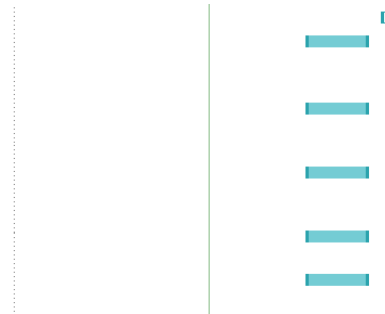
Modo de	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	P	marzo 2018														
							26	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28				
1	1	<b>Semana 1</b>	0 días																		23/03
1.1	1.1	Definición del proyecto	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																
1.1.1	1.1.1	Análisis del proyecto	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																
1.1.2	1.1.2	Determinación que contiene la información requerida	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																
1.2	1.2	Análisis de alcance de tiempos	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																
1.2.1	1.2.1	Definición del cronograma del tiempo	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																
1.3	1.3	Bibliografías	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																
1.4	1.4	Lectura de la presentación de la semana	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																

1.5	Realización del examen corto	0 días	dom 18/03/18	dom 18/03/18	
2	<b>Semana 2</b>	0 días			
2.1	Levantamiento del cronograma del trabajo	5 días	lun 19/03/18	vie 23/03/18	
2.1.1	Análisis de cada una de las actividades	2 días	lun 19/03/18	mar 20/03/18	
2.1.2	Levantamiento de posibles riesgos	2 días	lun 19/03/18	mar 20/03/18	
2.2	Validación de la introducción	3 días	mié 21/03/18	vie 23/03/18	
2.2.1	Justificación	3 días	mié 21/03/18	vie 23/03/18	
2.2.2	Levantamiento de la problemática	5 días	lun 19/03/18	vie 23/03/18	
2.2.3	Objetivos	1 día	sáb 24/03/18	sáb 24/03/18	
2.2.4	Levantamiento de Antecedentes	4 días	mar 20/03/18	vie 23/03/18	

2.3	Lectura de la presentación de la semana	5 días	lun 19/03/18	vie 23/03/18	
2.4	Realización de examen corto	5 días	lun 19/03/18	vie 23/03/18	
2.5	Correcciones del avance 1	2 días	jue 22/03/18	vie 23/03/18	
3	<b>Semana 3</b>	0 días	dom 08/04/18	dom 08/04/18	
3.1	Definición y análisis del marco teórico	5 días	lun 02/04/18	vie 06/04/18	
3.1.1	Definición de antecedentes del problema, hipótesis, variables.	5 días	lun 02/04/18	vie 06/04/18	
3.1.2	Definición de Terminos	5 días	lun 02/04/18	vie 06/04/18	
3.2	Validación y seguimiento a las correcciones	5 días	lun 02/04/18	vie 06/04/18	

3.3	Lectura de la semana	5 días	lun 02/04/18	vie 06/04/18	
4	<b>Semana 4</b>	0 días	dom 15/04/18	dom 15/04/18	
4.1	Validación y ejecución de la correcciones	3 días	jue 12/04/18	lun 16/04/18	
4.2	Marco Metodológico	5 días	lun 09/04/18	vie 13/04/18	
4.2.1	Validar la técnica de recolección de información	5 días	lun 09/04/18	vie 13/04/18	
4.2.2	Definir el tipo de investigación	5 días	lun 09/04/18	vie 13/04/18	
4.2.3	Definición del esquema o guía procedimental	5 días	lun 09/04/18	vie 13/04/18	
4.2.4	Validación de la redacción	5 días	lun 09/04/18	vie 13/04/18	

5	<b>Semana 5</b>		dom 22/04/1	
5.1	Ejecución de las correcciones	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18
5.2	Resumen ejecutivo			
5.2.1	Validar que todos los requerimientos estén incluidos	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18
5.2.2	Inclusión de los factores de éxito del proyecto	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18
5.3	Bibliografía e índice	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18
5.4	Consolidación del documento Final	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18



## Anexo 4: ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

### a. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del Proyecto:</b>
<b>Justificación</b>	
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Criterios de éxito</b>
<b>Breve descripción del proyecto y entregables</b>	
<b>Principales interesados</b>	
<b>Requisitos generales y restricciones</b>	
<b>Riesgos principales</b>	
<b>Cronograma de hitos principales</b> (si existieran)	
<b>Presupuesto global preliminar</b> (si existiera)	
<b>Director del Proyecto</b>	<b>Nivel de autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a la información del cliente y negociar cambios</li> <li>• Programar reuniones del proyecto con los gerentes funcionales</li> <li>• Aprobar el presupuesto del proyecto y sus modificaciones</li> <li>• Negociar con los gerentes funcionales los miembros del equipo Otro:</li> </ul>
<b>Patrocinador</b>	<b>Firma del patrocinador</b>

## Anexo 5: INFORME FINAL DEL PROYECTO

INFORME FINAL DEL PROYECTO	
<b>Nombre del proyecto</b>	
<b>Fecha de entrega</b>	
<b>Objetivo general</b>	
<b>Propuesta del proyecto</b>	
<b>Responsable</b>	
INFORME DE EJECUCIÓN	

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES A TOMAR CON EL SIGUIENTE GRUPO

BIBLIOGRAFIA
ANEXOS

**Responsables:**

\_\_\_\_\_  
Sponsor

\_\_\_\_\_  
Gerente del Proyecto

\_\_\_\_\_  
Gerencia Financiera



## Anexo 6: ACTA DE CIERRE Y ENTREGA DEL PROYECTO

### ACTA DE CIERRE Y ENTREGA DEL PROYECTO

Una vez concluido el proyecto, el responsable deberá cerrar (liquidar) el proyecto mediante la presente acta:

<b>Título del Proyecto</b>	
<b>Objetivos Finales del Proyecto</b> Con el paso del tiempo los objetivos iniciales del proyecto pudieron cambiar, por lo que se requiere presentarlos en forma actualizada.	
<b>Fecha de entrega del Proyecto:</b>	<b>Fecha de inicio del Proyecto:</b>
<b>Costo Final del Proyecto en US\$</b> Costo del proyecto de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.	<b>Aporte final del Patrocinador:</b> Valor total entregado por el patrocinador del proyecto, de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.
<b>Entregables generados por el proyecto:</b> Enunciar los productos tangibles o intangibles que el responsable del proyecto presenta como resultado de la ejecución del proyecto.	<b>Bienes a favor de la ESPE:</b> Indicar los bienes adquiridos que quedan a favor de la Institución (SI EL CASO LO AMERITA – CASO CONTRARIO NO LLENAR)
<b>Logros el proyecto:</b> Enunciar los principales logros alcanzados con la ejecución del proyecto.	<b>Posibles Aplicaciones de los Resultados:</b> Indicar las posibles aplicaciones que se pueden dar a los resultados alcanzados obtenidos.

**Beneficiarios del Proyecto:**

Indicar y describir las personas naturales o jurídicas que se beneficiaron con la ejecución del proyecto

**Comentarios Generales:**

En este campo se pueden dejar claro cualquier tipo de comentario importante para la ejecución del producto resultado del proyecto o para la réplica misma del proyecto o las buenas prácticas empleadas en su ejecución.

**Firmas de Responsabilidad**

-----

----

**Patrocinador**  
**(Llenar nombre, cargo y firma)**  
**firma)**

-----

**director del proyecto**  
**(Llenar nombre, cargo y**

-----

**Director de Departamento**  
**(Llenar nombre, cargo y firma)**





