

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Área Académica de Administración de Tecnologías de Información.

“Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema SucessFactors basado en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Active para la empresa Axento”

Informe de Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Administración de Tecnología de Información con el grado académico de licenciatura

Leslie Becerra Blanco

I Semestre

Cartago Junio, 2017

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

GRADO ACADÉMICO: LICENCIATURA

Los miembros del Tribunal Examinador del Área de Administración de Tecnologías de Información recomendamos que el presente Informe Final del Proyecto de Graduación del estudiante Leslie Becerra Blanco sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información.

Ronal Monge Monge

Miembro del Tribunal Examinador

Luis Javier Chavarría Sánchez

Miembro del Tribunal Examinador

Ing. Sonia Mora Gonzáles, MBA

Coordinadora del Proyecto de Graduación de la Licenciatura en Administración de
Tecnología de Información

Junio, 2017

DEDICATORIA

A mis padres por haberme apoyado en todo momento durante el proceso educativo y en la vida, por motivarme cuando lo necesité y brindarme la oportunidad de estudiar, todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis amigos Yader, Boga, Braulio, Bayron, Evelyn y Mariam, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y compartirnos grandes momentos que siempre serán recordados.

English Summary

Axento S.A. is currently facing problems during the sales and implementation phases of the SucessFactors tool, due to inappropriate requirements gathering by sales agents. This leads to issues while implementing because the original requirements don't match with the actual needs the clients' needs.

This document proposes a solution to this problem by designing an integrated sales and implementation process for the different modules that SuccessFactors offers. This will allow a good requirement definition that avoids issues during implementation.

The process is composed by two sub processes: the sales process and implementation process, which are based on SAP Partner Sales and SAP Activate methodologies, respectively.

In order to develop this solution, a set of different tasks were done. These are not limited to:

- Initial information gathering to analyze current sales and implementation processes, by doing interviews, observing, and reviewing documents
- A gap analysis between implementation current process and the ones explained in the SAP Activate methodology.
- Development of a new sales and implementation process for the SuccessFactors modules, based on the methodologies initial, as well as the results obtained during in the analysis process.

Keywords: BizXpert Methodology, SAP Activate Methodology, SAP Partner Sales Methodology, SuccessFactors, Human Resources, Business Processes, Agile Methodologies, SPIN Sellings, SAP JAM, Project Management.

RESUMEN

El presente proyecto propone una solución para la empresa Axento S.A, en la que se han presentado problemas con la venta e implementación de los módulos de SuccessFactors, debido a que los agentes de ventas durante la ejecución de su proceso, definen de manera inadecuada los requerimientos de los clientes, y a la hora de realizar la implementación de los módulos salen a la luz los verdaderos requerimientos lo que ocasiona inconvenientes con los clientes.

La solución que se propone a esta situación es la elaboración de un proceso integrado de venta e implementación de los módulos del sistema SuccessFactors, que permita la definición adecuada de los requerimientos del cliente.

Este proceso está compuesto de dos subprocesos: el de venta que está basado en la metodología de ventas SAP Partner Sales y el de implementación que se encuentra basado en la metodología de implementación SAP Activate.

Para el desarrollo de esta solución fue necesario llevar a cabo una serie de actividades como:

- Recopilación de información mediante entrevistas, observaciones y la revisión de documentos para el análisis de los procesos de venta e implementación actuales
- Análisis de las brechas entre el proceso actual de implementación y lo propuesto por la metodología SAP Activate.

- Elaboración del proceso de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors basado en las metodologías mencionadas y en los resultados obtenidos durante el proceso de análisis.

Palabras claves: Metodología BizXpert, Metodología SAP Activate, Metodología SAP Partner Sales, SuccessFactors, Recursos Humanos, Procesos de negocio, Metodologías ágiles, SPIN Sellings, SAP JAM, Gestión de proyectos.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



Índice general

1.Capítulo 1 Introducción	1
1.1. Descripción General	2
1.2. Descripción de la organización	2
1.2.1. Sobre la organización	4
1.2.2. Propuesta de Valor	5
1.2.3. Equipo de Trabajo.....	5
1.3. Trabajos similares realizados	8
1.4. Planteamiento del problema	9
1.5. Situación problemática	11
1.6. Aportes del proyecto.....	12
1.7. Objetivos	14
1.7.1. Objetivo General	14
1.7.2. Objetivos Específicos.....	14
1.8. Alcance	15
1.9. Entregables	16
1.9.1. Entregables de gestión del proyecto	16
1.9.2. Entregables de producto	18
1.10. Restricciones o limitaciones del proyecto	18
1.11. Supuestos del proyecto	19

2.Capítulo 2 Marco Teórico.....	21
2.1. Ventas	21
2.2. SPIN Sellings	22
2.2.1. Etapa preliminar	23
2.2.2. Etapa de investigación	23
2.2.3. Etapa de demostración de capacidad	23
2.2.4. Etapa de obtención del compromiso	24
2.2.5. Preguntas de situación.....	25
2.2.6. Preguntas de problemas	25
2.2.7. Preguntas de implicación	25
2.2.8. Preguntas de necesidad de pago.....	25
2.3. SAP Partner Sales Methodology (PSM)	26
2.3.1. Etapa de reconocimiento	28
2.3.2. Etapa de consideración.....	36
2.3.3. Etapa de evaluación	45
2.3.4. Etapa de selección.....	53
2.3.5. Etapa de negociación.....	57
2.3.6. Etapa de compra.....	58
2.4. Gestión de proyectos.....	60

2.5.	Metodologías Ágiles	65
2.5.1.	eXtreme Programming (XP)	67
2.5.2.	Otros marcos de referencia y metodologías ágiles.....	69
2.6.	Metodologías de implementación ASAP	70
2.7.	SuccessFactors	73
2.8.	Metodología BizXpert	74
2.8.1.	Roles	76
2.8.2.	Fase de preparación	77
2.8.3.	Fase de realización	78
2.8.4.	Fase de Verificación	79
2.8.5.	Fase de lanzamiento.....	80
2.9.	Metodología SAP Active	81
2.9.1.	Roles	82
2.9.2.	Fase de preparación	83
2.9.3.	Fase de exploración.....	86
2.9.4.	Fase de realización.....	89
2.9.5.	Fase de lanzamiento.....	96
3.	Capítulo 3 Desarrollo Metodológico	99
3.1.	Tipos de Investigación.....	99

3.2.	Enfoque seleccionado	104
3.3.	Población y muestra	107
3.4.	Fuentes de información	109
3.4.1.	Fuentes Primarias.....	110
3.4.2.	Fuentes secundarias.....	110
3.5.	Técnicas de recopilación de información	111
3.5.1.	Observación.....	111
3.5.2.	Entrevistas	112
3.5.3.	Documentos, registros, materiales y artefactos.....	114
3.6.	Análisis de la información	114
3.7.	Presentación de resultados	115
3.8.	Metodología de trabajo.....	115
3.8.1.	Búsqueda y recopilación de la información	116
3.8.2.	Análisis del proceso de venta.....	120
3.8.3.	Análisis del proceso de implementación	121
3.8.4.	Análisis de brechas del proceso de implementación	122
3.8.5.	Desarrollo de la propuesta	123
4.	Capítulo 4 Análisis de resultados.....	125
4.1.	Entendimiento del negocio	125

4.1.1.	Funcionamiento del negocio	125
4.1.2.	Área de ventas.....	127
4.1.3.	Área de consultoría.....	127
4.2.	Proceso de venta	128
4.2.1.	Información general	129
4.2.2.	Proceso actual de ventas (As-Is)	129
4.2.3.	Análisis del proceso de ventas.....	139
4.3.	Proceso de implementación (As-is)	141
4.3.1.	Entradas del proceso de implementación	142
4.3.2.	Fase de Preparación.....	142
4.3.3.	Fase de Realización	147
4.3.4.	Fase de Verificación	151
4.3.5.	Fase de Lanzamiento.....	154
4.3.6.	Salidas del proceso de implementación	158
4.3.7.	Análisis de proceso de implementación	158
4.4.	Análisis de brechas del proceso de implementación	160
4.5.	Análisis general	178
5.	Propuesta de solución	180
5.1.	Roles y Responsabilidades	181

5.2.	Venta de los módulos	183
5.2.1.	Entradas del proceso	187
5.2.2.	Fase de Descubrimiento Inicial	187
5.2.3.	Fase de Levantamiento de requerimientos	190
5.2.4.	Fase de Realización de la propuesta	193
5.2.5.	Fase de Negociación de la propuesta	196
5.3.	Implementación de los módulos	200
5.3.1.	Fase de Preparación.....	201
5.3.2.	Fase de Exploración	207
5.3.3.	Fase de Realización	210
5.3.4.	Fase de Lanzamiento.....	216
5.4.	Salidas del proceso	219
5.5.	Herramientas para soportar el proceso de venta e implementación	220
6.	Conclusiones	221
7.	Recomendaciones	227
8.	Anexos	230
8.1.	Anexo A.....	230
8.2.	Anexo B.....	235
8.3.	Anexo C	245

8.4.	Anexo D	246
8.5.	Anexo E.....	247
8.6.	Anexo F.....	248
8.7.	Anexo G	249
9.	Apéndices.....	250
9.1.	Apéndice A.....	250
9.2.	Apéndice B.....	251
9.3.	Apéndice C.....	252
9.4.	Apéndice D.....	253
9.5.	Apéndice E.....	255
9.6.	Apéndice F	258
9.7.	Apéndice G	262
9.8.	Apéndice H.....	264
9.9.	Apéndice I	268
9.10.	Apéndice J	273
9.11.	Apéndice K.....	274
9.12.	Apéndice L	275
9.13.	Apéndice M	277
9.14.	Apéndice N.....	278

9.15.	Apéndice Ñ.....	280
9.16.	Apéndice O	281
9.17.	Apéndice P	282
9.18.	Apéndice Q	283
9.19.	Apéndice R.....	285
9.20.	Apéndice S.....	286
9.21.	Apéndice T	290
9.22.	Apéndice U.....	292
9.23.	Apéndice V	293
9.24.	Apéndice W.....	294
9.25.	Apéndice X.....	295
9.26.	Apéndice Y	296
9.27.	Apéndice Z	304
9.28.	Apéndice AA.....	306
9.29.	Apéndice BB.....	309
9.30.	Apéndice CC	312
9.31.	Apéndice DD	316
10.	Glosario	320
11.	Bibliografía.....	322

Índice de tablas

Tabla 1.2.1 - Catálogo de productos de Axento	4
Tabla 1.2.2 - Equipo de trabajo del proyecto	6
Tabla 2.5.1 - Principios básicos y Prácticas habituales del método eXtreme Programming(XP)	68
Tabla 2.7.1 – Módulos que componen el sistema SuccessFactors	74
Tabla 3.1.1- Diferencias entre enfoques cuantitativos y cualitativos	103
Tabla 4.2.1 – Hallazgos del proceso de venta	139
Tabla 4.3.1 - Hallazgos del proceso de implementación	159
Tabla 4.4.1 - Brechas de la Fase de Pre-Preparación	163
Tabla 4.4.2 - Brechas en la fase de Preparación	164
Tabla 4.4.3 - Brechas en la fase de Exploración	170
Tabla 4.4.4 - Brechas en la fase de Realización	172
Tabla 4.4.5 - Brechas en la fase de Lanzamiento	176
Tabla 5.1.1 - Roles y responsabilidades del cliente	181
Tabla 5.1.2 - Roles y Responsabilidades de Axento	182
Tabla 5.2.1 - Mapeo de etapas de PSM a las fases propuestas en el subproceso de venta.....	185

Tabla 5.3.1 - Mapeo de fases de SAP Activate con respecto a las fases propuestas en el subproceso de implementación.	201
Tabla 5.5.1 - Herramientas tecnológicas que posee Axento.	220

Índice de figuras

Figura 1.2.1- Estructura Organizacional de Axento.....	6
Figura 1.2.2 - Organigrama del equipo del proyecto	7
Figura 2.2.1 – Modelo SPIN.....	24
Figura 2.3.1 - Estructura de la Metodología PSM	27
Figura 2.8.1 - Fases de la metodología BizXpert	75
Figura 2.9.1 - Hoja de ruta la metodología SAP Active	81
Figura 3.3.1- Gráfico de población y muestra seleccionada.....	109
Figura 3.8.1- Metodología de Trabajo.....	116
Figura 4.2.1 - Proceso Actual de ventas (Parte uno).....	130
Figura 4.2.2 - Proceso Actual de ventas (Parte dos).....	131
Figura 4.3.1 - Fase de preparación del proceso de implementación	143
Figura 4.3.2 - Fase de realización del proceso de implementación.....	148
Figura 4.3.3 - Fase de verificación del proceso de implementación	152
Figura 4.3.4 - Fase de lanzamiento del proceso de implementación.....	155
Figura 4.4.1 - Adaptación de entregables de la metodología SAP Activate a SuccessFactors	161
Figura 5.2.1 - Fase de Descubrimiento Inicial	188
Figura 5.2.2 - Fase de Levantamiento de requerimientos	191

Figura 5.2.3 – Fase de Realización de la propuesta	194
Figura 5.2.4 - Fase de Negociación de la propuesta.....	197
Figura 5.3.1- Fase de Preparación (parte uno)	202
Figura 5.3.2 - Fase de Preparación (parte dos)	203
Figura 5.3.3 - Fase de Exploración	208
Figura 5.3.4 - Fase de Realización (parte uno)	211
Figura 5.3.5 - Fase de Realización (parte dos)	212
Figura 5.3.6- Fase de Lanzamiento	217

1. Capítulo 1 Introducción

El presente documento corresponde al Proyecto Final de Graduación para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información del Tecnológico de Costa Rica.

El proyecto consiste en la elaboración de un proceso estándar e integrado de venta e implementación del sistema SuccessFactors, el cual se encuentra basado en la metodología de ventas SAP Partner Sales y la metodología de implementación SAP Activate, para la empresa Axento Investment S.A.

Una de las razones para desarrollar el proyecto es la necesidad que presenta la empresa para estar en constante innovación y actualizada de acuerdo con lo que establecen las mejores prácticas en el área tecnológica para resolver los problemas que existen entre el área de ventas y el área de consultoría.

A lo largo de este capítulo se presenta varios apartados que describen a la empresa Axento, por ejemplo: a qué se dedica, cómo está compuesta y qué clientes posee. Además, menciona los problemas que enfrenta la empresa; cuáles son las oportunidades de mejora, así como los beneficios que se obtienen al desarrollar el modelo propuesto. Por otra parte, se definen los objetivos del proyecto, la justificación del mismo y el alcance que tiene.

Para llevar a cabo el proyecto se ha propuesto una metodología de trabajo que se detalla en el Capítulo 3. Por último, se plantea los entregables del proyecto, así como un plan de trabajo con las actividades y las fechas, con el fin de desarrollar de la manera más adecuada y controlada el proyecto.

Este proyecto está compuesto de dos tipos de entregables, que son los siguientes:

- De producto.
- De gestión del proyecto.

Estos entregables tienen como finalidad cumplir lo que demanda la empresa a nivel del producto final y también como un requisito necesario en la parte académica.

1.1. Descripción General

En este apartado se expone, la información relacionada con la empresa en la que se desarrolla el proyecto, con el objetivo de contextualizar su historia, la manera de operar y los productos y los servicios que ofrece a sus clientes.

1.2. Descripción de la organización

La información relacionada con la empresa se encuentra basada en una presentación, en diapositivas llamada Perfil Corporativo de la empresa (Axento, 2016), así como en una entrevista realizada al gerente de proyectos, quien trabaja para la organización desde su fundación (ver Apéndice D).

Axento es una empresa que provee productos y servicios tecnológicos en el área de gestión del talento humano, juntas directivas y redes sociales. Es el primer *partner* especializado de SuccessFactors en Centroamérica.

La empresa fue fundada por Guillermo Chuy en el año 2012, inició con una sede en Escazú, San José, Costa Rica. Su fundador trabajó para la empresa SAP durante 15 años, posteriormente, decide crear Axento y trabajar en conjunto con SAP como *partner* de éste.

La operación principal de Axento se basa en la implementación de sistemas empresariales para la gestión del talento humano, los cuales permiten a sus clientes mejorar los procesos de negocio y a su vez generar una ventaja competitiva. Axento abarca clientes a nivel centroamericano entre los cuales están: Ficohsa, Disagro, Pantaleon, CMI, Grupo Cuestamoras, Dinant, Florida Ice & Farm Co, que pertenecen a industrias como finanzas, manufactura, construcción, entre otros.

El principal producto de Axento es SuccessFactors, que según (Gartner, 2015) es el software líder a nivel mundial. El sistema posee más de 4.000 clientes que suman alrededor de 20 millones de usuarios. Este producto está presente en más de 60 industrias, y sus *partners* están ubicados en alrededor de 185 países.

Sin embargo, Axento no se centra únicamente en la implementación de SuccessFactors, ya que cuenta con dos categorías de soluciones tecnológicas que ofrece a sus clientes y son las siguientes:

- Para la gestión del trabajo colaborativo. Corresponden al manejo de reuniones, administración de documentos, aprobación de documentos, entre otros.
- De negocio. Se refiere a las soluciones que ayudan a mejorar los procesos de negocio.

Mediante estos sistemas Axento les brinda a sus clientes valor agregado, optimizando y mejorando sus procesos de negocio lo que genera un aumento en la rentabilidad de la organización, así como en la calidad de sus productos.

Misión

La misión de la empresa (Axento, 2016) es la siguiente:

Proveer soluciones y servicios de calidad que permitan a nuestros clientes innovar en áreas clave de sus empresas; ser un socio que agregue un valor diferencial y de calidad contrastada a nuestros clientes y principales aliados; trabajar en equipo, respetando nuestros valores, principios éticos y nuestro comportamiento profesional.

Visión

La visión planteada por (Axento, 2016) es la siguiente:

“Ser la empresa líder a nivel regional para habilitar la innovación en los negocios de nuestros clientes a través de soluciones de clase mundial”.

1.2.1. Sobre la organización

La empresa está ubicada en La Paco, San Rafael, Escazú, Costa Rica y uno de sus clientes más grande es Corporación Multi Inversiones (CMI). El catálogo de productos que la empresa ofrece a sus clientes está definido en la Tabla 1.2.1.

Tabla 1.2.1 - Catálogo de productos de Axento

Producto	Descripción
SuccessFactors	Sistema Empresarial para la gestión del Recurso Humano.
Meetx	Plataforma de trabajo colaborativo a nivel de ejecutivo que permite realizar juntas directivas, reuniones, entre otros.
Websays	Websays es un sistema de análisis de contenido social como lo son redes sociales o plataformas compartidas.
Ariba	Ariba es un sistema que se encarga de hacer contratación, realización y gestión de la cadena de suministros y de gestión con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia basado en Axento (2016) Perfil Corporativo

Axento lleva a cabo sus proyectos mediante la conformación de equipos de trabajos, que integran personas con diversas características y habilidades que son requeridos para realizar exitosamente los proyectos. Normalmente los equipos de trabajo están compuestos por los siguientes roles:

- Administrador del proyecto.
- Consultor especializado por módulo.
- Soporte técnico.

1.2.2. Propuesta de Valor

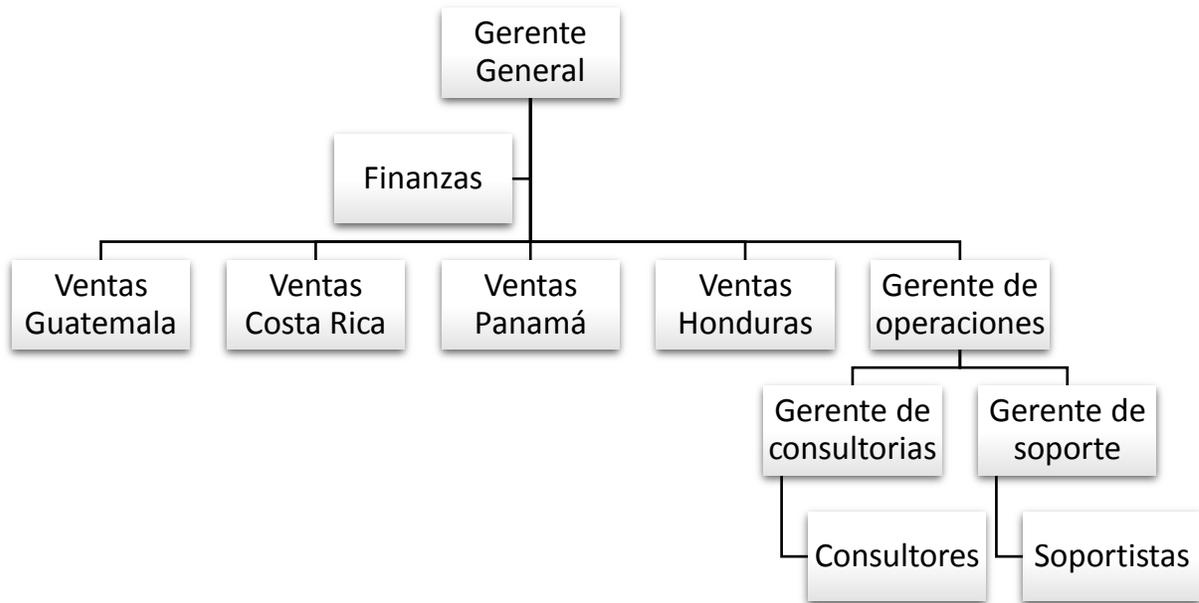
La organización se rige bajo los siguientes valores (Axento, 2016):

- Integridad: Axento se caracteriza por trabajar siempre con rectitud y compromiso.
- Innovación: la innovación es uno de los valores claves que definen a la organización, esto debido a que siempre está a la vanguardia en el área tecnológica y con los productos que ofrece a sus clientes.
- Simplicidad: el realizar las cosas de la manera más sencilla, sin complicaciones para la organización y aún más importante para el cliente.
- Calidad: el llevar a cabo los proyectos de acuerdo con los más altos estándares y buenas prácticas de la industria, asegura que Axento ofrece a sus clientes servicios y productos de calidad.

1.2.3. Equipo de Trabajo

En la Figura 1.2.1, se muestran los respectivos puestos y las divisiones con las que cuenta Axento.

Figura 1.2.1- Estructura Organizacional de Axento



Fuente: Elaboración propia basado en Axento (2016) Perfil corporativo

El Trabajo Final de Graduación (TFG) se realiza en un equipo de trabajo del área ventas y consultoría, que son los encargados de vender e implementar los módulos del sistema SuccessFactors.

En la Tabla 1.2.2, se puede ver la información general de los miembros del equipo correspondiente a la Posición laboral, Rol en la empresa y el Rol en el proyecto.

Tabla 1.2.2 - Equipo de trabajo del proyecto

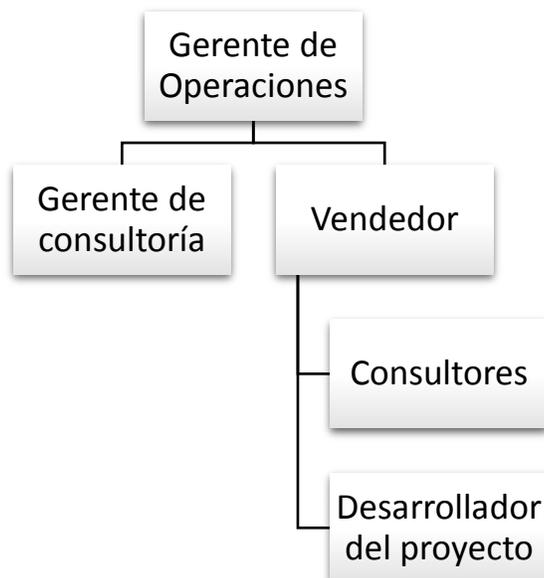
Posición laboral	Rol en la empresa	Rol en el proyecto
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con el cliente • Contratos de servicios de proyectos. • Aprobador de nuevos proyectos y contrataciones. 	Patrocinador y aprobador del proyecto.
Gerente consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con clientes • Analista de requerimientos • Administrador del proyecto 	Supervisor del proyecto final de graduación del estudiante.

Posición laboral	Rol en la empresa	Rol en el proyecto
	<ul style="list-style-type: none"> Negociación y resolución de problemas en los proyectos. 	
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> Implementador de las soluciones empresariales. Analista de requerimientos. Capacitador de los usuarios finales. 	Consultor especializado de los módulos.
Agente de venta	<ul style="list-style-type: none"> Contactar al cliente Ofrecer las soluciones Realizar las propuestas Validar el alcance 	Encargado del proceso de ventas
Desarrollador del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Practicante en el área de consultoría y Sistemas Empresariales. 	Desarrollador del proyecto

Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, en la Figura 1.2.2, se muestra cómo está conformado el equipo del proyecto:

Figura 1.2.2 - Organigrama del equipo del proyecto



Fuente: *Elaboración Propia*

1.3. Trabajos similares realizados

La organización no registra trabajos que se encuentren relacionados con el proyecto por desarrollar, por lo que no se cuenta con la información acerca de proyectos similares a nivel interno para usar como referencia. Sin embargo, en fuentes externas a la organización se han identificado trabajos que tienen relación con el desarrollo del proyecto y que se exponen a continuación.

Uno de los trabajos identificados que se encuentran relacionado con el desarrollo de este proyecto, es el realizado por (Salamanca, 2015) denominado *“Planteamiento de una metodología de desarrollo de software para el desarrollo de aplicaciones empresariales SAP con componentes móviles y manejo de estándares enmarcadas en la metodología PMI”*.

En su obra (Salamanca, 2015) realiza el planteamiento de una metodología orientada al desarrollo de software para aplicaciones empresariales SAP basadas en el marco de gestión de proyectos PMI, en el cual explica las metodologías de implementación ASAP 7 y ASAP 8 y realiza una comparación entre ellas.

Un punto a considerar que menciona (Salamanca, 2015) es la utilización de la clásica metodología *RUP* para el desarrollo de software que está compuesta de las siguientes fases: presentación, investigación y análisis, pruebas, presentación de informes

También, (Salamanca, 2015) expone la metodología ágil *Scrum* utilizada en proyectos con una duración y un tamaño pequeño.

El trabajo de Salamanca es un referente para llevar a cabo el proyecto, pues proporciona insumos a nivel conceptual acerca de las metodologías clásicas y ágiles que

serán requeridas para los entregables de producto, gestión y académico. También se enfocan específicamente en la gestión de proyectos de Tecnologías de Información (TI).

Por otro lado, para examinar las metodologías de implementaciones de sistemas SAP, el trabajo realizado por (Acevedo, 2015), que lleva el nombre de *“Evaluación de metodologías de implementación de proyectos SAP CRM para una solución de rápido despliegue en una empresa peruana”*, proporciona información acerca de las metodologías de implementación ASAP y SAP *Rapid Deployment Solution* (RDS), además presenta un diseño de propuesta de implementación para un proyecto SAP CRM.

1.4. Planteamiento del problema

En esta sección se describen tanto la situación problemática, como las oportunidades de mejora encontradas dentro del entorno de la organización, lo que motiva el desarrollo de este proyecto.

Desde el año 2012, Axento realiza implementaciones de módulos del sistema SuccessFactors a sus clientes. Con el fin de llevar a cabo el trabajo exitosamente ha utilizado, parcialmente, la metodología de implementación del sistema SuccessFactors llamada BizXpert, esta fue desarrollada por SuccessFactors Company, los creadores del sistema, para asegurar que se entregue de manera consistente, los servicios que ofrecen los módulos del sistema.

Ahora bien, debido al gran éxito y al crecimiento que está teniendo el sistema de gestión del talento SuccessFactors, la empresa SAP adquiere la empresa SuccessFactors Company, de manera que el sistema SuccessFactors pasa a formar

parte de las soluciones que SAP ofrece a sus clientes. Para sus sistemas, la empresa SAP ha desarrollado metodologías de ventas e implementación propias con el objetivo que sus *partners* lleven a cabo las implementaciones de manera exitosa, asegurándose de que se brinden adecuadamente los servicios, basados en las mejores prácticas desarrolladas por la organización durante los años que lleva en el mercado.

A finales del año 2016 la empresa SAP crea una nueva metodología de implementación para sus soluciones en infraestructura *Cloud*, llamada SAP Activate. Esta mejora e incorpora elementos que la vuelven más robusta y actualizada (SAP, 2015).

Axento, siendo *partner* de SAP, le interesa estar a la vanguardia y actualizado con las mejores prácticas que SAP establece. De manera que desea implementar la metodología SAP Activate a su proceso de implementación, pero ajustándola a las características de la organización con el fin de reemplazar a la metodología BizXpert.

También, en el año 2016, SAP desarrolla una metodología de ventas llamada SAP Partner Sales, la cual es una guía para los vendedores de soluciones SAP que les ayuda a realizar la venta de sistemas SAP de manera adecuada.

Últimamente, Axento se encuentra experimentando problemas entre el área de ventas y el área de consultoría, debido a que las personas encargadas de realizar la venta de los módulos de SuccessFactors no definen adecuadamente el alcance del proyecto que el cliente desea implementar, situación que sale a luz cuando inicia el proceso de implementación generando un aumento en el alcance del proyecto, impactando su rentabilidad y provocando inconformidades con el cliente (ver Apéndice D).

En el apartado Situación problemática se detallan estos problemas e inconvenientes y la razón por la cual Axento requiere elaborar un proceso de integrado de venta e implementación para los módulos de SuccessFactors basado en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Activate.

1.5. Situación problemática

Actualmente la empresa está teniendo problemas entre el área de venta y el área de consultoría. Esto se debe a que los agentes de ventas no realizan adecuadamente el levantamiento de requerimientos del cliente y, durante el proceso de implementación, cuando los consultores se reúnen con el cliente es donde se identifica lo que el cliente realmente necesita.

Algunos de los problemas que se han presentado debido a esta situación son:

- Retrasos en el cronograma del proyecto.
- Cobros adicionales a los clientes por requerimientos no establecidos.
- Insatisfacción o molestias del cliente.

Si bien es cierto que no se han presentado problemas graves durante la realización de los proyectos, existen puntos de mejora en los procesos de venta e implementación del sistema SuccessFactors que permitirían formalizarlo y estandarizarlo de manera que la empresa pueda cumplir con los requerimientos del cliente. Asimismo, cuente con los documentos, la información y las pruebas del desarrollo del proyecto que sirvan como respaldo en caso de que se presentara algún inconveniente a nivel legal, relacionado con el incumplimiento del contrato por retrasos, cobros adicionales, alcance reducido, pérdida de datos, entre otros durante la implementación.

Axento se caracteriza por estar a la vanguardia en la innovación y la aplicación de las mejores prácticas de la industria, es por esto que la organización desea implementar las metodologías SAP Active y SAP Partner Sales, para desarrollar un nuevo proceso de venta e implementación con el fin de estar actualizados y evitar problemas futuros con SAP por no utilizar las metodologías desarrolladas por él, ya que puede perder su buena imagen, prestigio y su licencia como *partner* si los clientes realizan quejas formales en su contra.

Otro factor que motiva el desarrollo de este proyecto es que actualmente el proceso de implementación de Axento no está integrado ni alineado con el proceso de venta del producto, lo que ha generado ciertos problemas e inconvenientes tales como: la inadecuada toma de requerimientos, la incorrecta definición del alcance del proyecto y la utilización innecesaria de recursos.

1.6. Aportes del proyecto

Mediante el desarrollo de este proyecto la organización obtiene los siguientes beneficios:

- Utiliza las mejoras prácticas establecidas por SAP para la venta e implementación del sistema SuccessFactors.
- Elimina la brecha que existe a nivel del alcance del proyecto definido por el área de ventas y el alcance real detectado por el área de consultoría.
- Cuenta con un proceso de venta e implementación integrado, alineado y documentado, que permite a los colaboradores realizar las actividades de una manera estándar y con una guía clara de cómo hacerlo.

- Mejora la relación con el cliente, esto mediante el adecuado levantamiento de requerimientos y solucionando los problemas mencionados.
- Cuenta con información estructurada, que respalda el proceso de venta e implementación del sistema SuccessFactors, que puede utilizarse en caso de presentarse problemas con el cliente.

1.7. Objetivos

Este apartado contiene los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la realización de este proyecto. Se presentan el objetivo general y los objetivos específicos.

1.7.1. Objetivo General

Elaborar un proceso integrado de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors, basado en la metodología de venta *SAP Partner Sales* y la metodología de implementación *SAP Activate*, para mejorar el servicio brindado a los clientes de Axento, disponible a partir del segundo semestre 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Analizar el proceso actual de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors, para conocer cuáles son los elementos que los componen y la información generada durante los procesos.
- Analizar las brechas entre el proceso actual de implementación de Axento para los módulos de SuccessFactors y lo que propone la metodología de implementación SAP Activate.
- Proponer una estructura de componentes y relaciones del proceso integrado de venta e implementación basada en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Activate para los módulos de SuccessFactors.

1.8. Alcance

Este proyecto tiene como objetivo elaborar un proceso estándar e integrado de venta e implementación de los módulos del sistema SuccessFactors para la empresa Axento Investment S.A. con el fin de solucionar la situación problemática que presenta.

Para esto se lleva a cabo una recopilación de información acerca de la empresa, los procesos de ventas e implementación de los módulos de SuccessFactors y las metodologías SAP Activate y SAP Partner Sales.

Con el fin de describir y entender el proceso actual de implementación de los módulos de SuccessFactors que posee la empresa, se realiza la observación de un caso real del inicio de un proyecto de implementación en un cliente de Axento que tiene como alcance los módulos de plataforma, metas y evaluación del desempeño.

Luego con base en la información obtenida se lleva a cabo el análisis del proceso de venta y del proceso de implementación para determinar cómo están compuestos y la información que maneja cada uno de ellos.

Como resultado de los análisis se definen tanto el proceso de venta actual empleado por el área de ventas, como el proceso de implementación utilizado por el área de consultoría.

Una vez definido el proceso de implementación actual se procede a realizar un análisis de brechas con respecto a lo que la metodología SAP Activate establece para la implementación de los módulos del sistema.

Finalmente, se desarrolla la propuesta que corresponde al proceso de integrado de venta e implementación basado en las metodologías SAP Partner Sales para el área de ventas y SAP Activate para el área de consultoría, así como en los resultados de los análisis realizados.

Aunque se utilice la metodología SAP Activate como base para la elaboración del proceso de implementación, se lleva a cabo una revisión de otras metodologías de implementación de sistemas y desarrollo de software que son las bases sobre las cuales se desarrolla la metodología BizXpert utilizada actualmente por Axento y la metodología SAP Activate.

Este proyecto abarca la definición formal de un proceso estándar e integrado de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors. No se desarrolla o configura ninguna herramienta tecnológica que lo soporte, sin embargo, una vez definido el nuevo proceso puede ser automatizado mediante una solución informática.

1.9. Entregables

Para el proyecto “Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema SuccessFactors basado en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Active para la empresa Axento”, se definen dos tipos de entregables; De gestión del proyecto y de Producto.

1.9.1. Entregables de gestión del proyecto

Los entregables de gestión de proyectos permiten controlar de manera adecuada el proyecto. Para lo cual se tienen los siguientes documentos:

Minutas

Son el resultado del registro de reuniones con los involucrados del proyecto. El objetivo principal de las minutas es documentar los temas, acuerdos, propuestas y detalles tratados durante estas reuniones. También provee información valiosa acerca de las decisiones tomadas y, en caso de que se presenten inconvenientes, pueden funcionar como pruebas.

Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto permite definir qué actividades y entregables se debe realizar y en qué fecha deben ser desarrollados y entregados. Por otra parte, es una herramienta de control que permite ver el estado del proyecto, si va retrasado o al día y, más específicamente, controlar los entregables.

Gestión de cambios

Tiene como objetivo controlar cualquier modificación que se realice al alcance del proyecto, entregables o actividades. En este documento se detalla cuál es el cambio realizado, el impacto del cambio, la razón y los ítems afectados.

Informes semanales

Los informes son desarrollados para mantener informados tanto al patrocinador del proyecto, como al profesor tutor, en conjunto con la coordinación de proyecto. Dichos informes contienen las actividades realizadas, así como información relevante acerca del estatus del proyecto.

1.9.2. Entregables de producto

Los entregables de producto corresponden a los productos finales que son entregados a Axento como resultado del TFG, en el caso de este proyecto son los siguientes:

Proceso de venta actual (As-is)

Corresponde a la definición formal del proceso de venta utilizado actualmente, se utiliza la notación BPMN 2.0 para el proceso, así como toda la información necesaria y relacionada con entradas, salidas, actividades, entre otros.

Proceso de implementación actual (As-is)

Corresponde a la definición formal del proceso de implementación actual, se utiliza la notación BPMN 2.0 para describir el proceso, así como toda la información necesaria y relacionada que corresponden con entradas, salidas, actividades, entre otros.

Proceso integrado de venta e implementación propuesto (To-be)

Este entregable contiene el nuevo proceso integrado de venta e implementación que se genera con base en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Activate y en los resultados obtenidos del análisis realizado. Se utiliza la notación BPMN 2.0 para definir el proceso, que contienen las mejoras encontradas durante la realización del proyecto, así mismo cuenta con toda la información necesaria y relacionada a dicho proceso, por ejemplo: entradas, actividades, salidas, documentos, entre otros.

1.10. Restricciones o limitaciones del proyecto

De acuerdo con el (Project Management Institute, Inc, 2013) una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto o proceso. A continuación, se listan las restricciones identificadas:

- Para una de las fases del proyecto es necesario tener contacto con el cliente y asistir a reuniones con ellos, por lo que pueden presentarse restricciones por parte del cliente con respecto a proporcionar información de carácter confidencial.
- Para la comprensión del proceso de venta, el proceso de implementación y acerca de la información que manejan los módulos es necesario realizar entrevistas y reuniones con el personal de la empresa por lo que pueden existir limitaciones de tiempo por parte de estos.
- Carencia de referencias bibliográficas específicas de las metodologías BizXpert y SAP Active.
- Debido a que el proyecto consiste en metodologías específicas de SAP, el cual es restrictivo a la hora del manejo de su información, existen muy pocos proyectos de tipo académico relacionados con este trabajo que estén documentados formalmente, además la metodología SAP Activate fue creada a finales del año 2016 lo que dificulta que a la fecha se hayan desarrollado proyectos que la involucren.

1.11. Supuestos del proyecto

Según (PMI, 2013), un supuesto es un factor en el proceso de planeamiento que se considera verdadera, real o cierta, sin una prueba o demostración. Para este proyecto, se identifican los siguientes supuestos:

- Se tiene acceso a los diversos bancos de datos que SAP ofrece a sus *partners* donde existe documentación que se puede utilizar como insumo para el desarrollo del proyecto.
- La empresa cuenta con espacio físico y materiales adecuados para colaborar con el practicante en el desarrollo del proyecto.
- Se dispone de una persona responsable de apoyar y facilitar la información necesaria para el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con una lista de clientes que implementan SuccessFactors y, entre los cuales, se selecciona uno para llevar a cabo la observación del inicio de un proyecto de implementación.

2. Capítulo 2 Marco Teórico

El presente capítulo aborda los conceptos y las definiciones que dan un sustento teórico a este proyecto de graduación.

2.1. Ventas

Antes de adentrarse en el tema de ventas en relación con las metodologías, actividades, enfoques y otros elementos, es necesario contar con una definición acerca de que es una venta. A continuación, se presentan conceptos de ventas según diversas fuentes.

Para empezar, de manera general El Diccionario de la Real Academia Española (RAE), define la venta como "1- La acción y efecto de vender. 2- Cantidad de cosas que se venden. 3- Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado" (Real Academia Española, 2001).

Por otro lado, una definición más específica de venta es la que la (American Marketing Association, 2016) brinda que corresponde a.

Cualquiera actividad diseñada para promover la compra de un producto o servicio por parte del cliente. La venta se puede hacer en persona o por teléfono, por correo electrónico u otros medios de comunicación. El proceso generalmente incluye etapas tales como evaluar las necesidades del cliente, presentar las características del producto y los beneficios para hacer frente a esas necesidades y la negociación sobre precio, entrega y otros elementos.

(Fischer & Espejo, 2011) definen venta como “Todas las actividades que generan el impulso de compra en los clientes” (p.18).

De las anteriores definiciones se puede observar que la definición de venta puede enfocarse en dos puntos de vista:

- A nivel general, cuando la venta se ve como una transferencia de un producto o servicio hacia un cliente a cambio de una remuneración.
- A nivel de Mercadotecnia, cuando la venta se ve como un conjunto de actividades que el vendedor realiza, entre las cuales están: identificar las necesidades o deseos del comprador, generar el impulso hacia el intercambio y satisfacer las necesidades del comprador.

Para efectos de este proyecto se utiliza la definición orientada a la mercadotecnia, ya que este conjunto de actividades forma parte del proceso integrado y estándar de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors.

Teniendo clara la definición de ventas se realiza una revisión del método de venta SPIN Selling y la metodología SAP Partner Sale (PSM).

2.2. SPIN Sellings

(Rackham, 1988) crea un método enfocado a la venta entre empresas conocido como “Business to Business” (B2B), estas ventas son llamadas ventas principales o mayores.

(Rackham, 1988) menciona que las ventas mayores son muy diferentes a las ventas pequeñas (las que normalmente se realizan entre un negocio o un cliente) a nivel

psicológico y que se debe contar con diferentes habilidades de ventas para realizarlas de manera exitosa, ya que este tipo de ventas son únicas. Para esto define que toda venta pasa por cuatro etapas:

2.2.1. Etapa preliminar

Estos son los eventos de calentamiento que se producen antes de que la venta comience. Incluyen aspectos tales como la forma de introducirse y cómo iniciar la conversación. Se cree que los preliminares son mucho más importantes de lo que la palabra sugiere. Sin embargo, esta etapa ocurre durante los primeros 2 minutos de una llamada al cliente.

2.2.2. Etapa de investigación

Cada venta implica encontrar información haciendo preguntas, con la información obtenida se puede conocer si se cubren las necesidades del cliente, también se puede lograr una mejor comprensión de la situación del cliente. Esta información es mucho más que una simple colección de datos. Por lo tanto, la investigación se convierte en la habilidad de venta más importante de todas.

2.2.3. Etapa de demostración de capacidad

En la etapa de demostración de la capacidad, se tiene que mostrar a los clientes que se cuenta con una solución, que realiza una contribución valiosa a resolver sus problemas. A veces, es importante demostrar la capacidad mediante una presentación formal para mostrar el producto en acción y para describir algunos beneficios potenciales que pueden proporcionar.

2.2.4. Etapa de obtención del compromiso

Por último, una entrevista exitosa con el cliente termina con algún tipo de compromiso, por ejemplo: un acuerdo del cliente para asistir a una demostración de producto, darle acceso a un nivel superior de toma de decisiones, entre otros.

El modelo de *SPIN*, consiste en una secuencia de preguntas realizadas principalmente en la etapa de investigación, puede verse en la Figura 2.2.1.

Figura 2.2.1 – Modelo SPIN



Fuente: Elaboración propia basado en Rackham (1988)

A continuación, se procede a explicar, según (Rackham,1988) en qué consiste cada tipo de pregunta del modelo SPIN.

2.2.5. Preguntas de situación

Las preguntas de situación son utilizadas para recolectar datos del entorno de la empresa, algunas preguntas típicas son: “¿Cuánto tiempo lleva trabajando con su equipo actual?” o “¿Podría decirme sobre planes de crecimiento de su empresa?”

2.2.6. Preguntas de problemas

Este tipo de preguntas, exploran problemas, dificultades, e insatisfacciones en las áreas donde la solución que se ofrece puede ayudar, algunas preguntas pueden ser: "¿Es difícil esta operación?" o "¿Le preocupa la calidad que obtiene de su antigua máquina? ".

2.2.7. Preguntas de implicación

Las preguntas de implicación toman un problema del cliente y exploran sus efectos o consecuencias, los típicos ejemplos son: "¿Cómo afectará este problema en el futuro la rentabilidad?" o "¿Qué efecto tiene en la satisfacción del cliente?". Utilizar preguntas de Implicación ayuda al cliente a entender la gravedad o urgencia de un problema.

2.2.8. Preguntas de necesidad de pago

Finalmente, el cuarto tipo de preguntas son las de necesidad de pago. Estas tienen varios usos, el más importante es que el cliente mencione los beneficios que su solución podría ofrecer, algunos ejemplos son los siguientes: "¿Sería útil para usted acelerar esta operación en un 10 por ciento?" o "Si pudiéramos mejorar la calidad de esta operación, ¿cómo te ayudaría?", entre otros.

2.3. SAP Partner Sales Methodology (PSM)

SAP es una empresa alemana que tiene como sede principal a la ciudad de Walldorf en Alemania. El nombre SAP proviene de las siglas de Systeme, Anwendungen und Produkte (Sistemas, Aplicaciones y Productos) por su nombre en alemán, es uno de los principales proveedores de sistemas integrados en beneficio de las empresas. Esencialmente, la empresa basa su esfuerzo en soluciones de software para las empresas en casi todos los rubros existentes en los diversos mercados, incluyendo empresas privadas y públicas. Cuenta con más de mil procesos empresariales desarrollados y sistematizados los cuales se basan en las mejores prácticas, (Acevedo & Ríos, 2015).

La empresa SAP ha desarrollado la metodología SAP Partner Sales Methodology (PSM), para que sus *partners* realicen la venta de sistemas basado en las mejores prácticas. Esta metodología no está desarrollada específicamente para ninguna solución, ya que corresponde a un enfoque general de ventas basado en el método SPIN Selling. Todo lo expuesto en este apartado es tomado de una presentación desarrollada por SAP North America Partner University en diciembre del 2016 (SAP North America Partner University, 2016).

La PSM se basa en la metodología de ventas One SAP Methodology (OSM), utilizada globalmente por SAP y se ha creado como una herramienta para el ejecutivo de ventas del *partner* que lo guía en la ejecución de la venta y que ayuda a coordinar los esfuerzos de ventas de los *partners* y los equipos de ventas directas de SAP.

Esta metodología está compuesta por una serie de etapas basadas en el proceso de compra del cliente, cada etapa contiene criterios de entrada, hitos claves, hitos de salida y entregables. En la Figura 2.3.1, se puede ver esta estructura.

Figura 2.3.1 - Estructura de la Metodología PSM



Fuente: Elaboración propia basado en SAP Partner Sales (2016)

A continuación, se describen los elementos establecidos según la Figura 2.3.1, lo cual ayuda a comprender el proceso de venta que es utilizado posteriormente en la propuesta para el área de ventas.

2.3.1. Etapa de reconocimiento

La etapa de reconocimiento está compuesta por los siguientes elementos:

Criterio de entrada

La administración del lado del cliente no está al tanto ni alineada con los problemas existentes del negocio.

Principales Hitos

Los principales hitos por realizar son:

- Análisis de la situación de la oportunidad.
- Objetivos del cliente, necesidad y retos empresariales identificados.
- Criterios de selección y se debe seleccionar ¿por qué SAP?

Análisis de la situación de la oportunidad

A continuación, se presentan las actividades a realizar para alcanzar este hito:

Investigación de clientes o prospectos existente. Esta actividad consiste en averiguar la situación de la oportunidad. Para esto hable con su contacto en la organización del cliente y utilice herramientas de investigación como Google, LinkedIn, Hoovers, entre otros, para recolectar información acerca de la oportunidad y determinar cuál es el panorama competitivo.

Es necesario conocer información acerca de su industria, de sus competidores, del crecimiento de la empresa en los últimos años y demás datos que puedan ser útiles para entender al cliente. Estas son algunas de las preguntas que se puede realizar al cliente:

- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Estos competidores tienen alguna ventaja competitiva?
- ¿Cuál de nuestros competidores ya está activo en el negocio o desea entrar?
- ¿Qué está creando la necesidad del negocio?
- ¿Existen factores externos?
- ¿Cuál es el evento convincente?
- ¿Cuál es el sentido de urgencia?
- ¿Cuál es el plazo para una compra?

Comenzar la planificación inicial alrededor del negocio

Para iniciar la planificación es necesario conocer:

- ¿Qué tan complejo será el negocio?
- ¿Qué productos o servicios manejan?
- ¿Qué expertos probablemente necesitará involucrar?

Definir el valor único de SAP

Con el fin proporcionarle valor al cliente es necesario determinar:

- ¿Cuál es la propuesta de valor única de SAP con el cliente?
- ¿Cuál es la ventaja de SAP en la industria?

Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones para llevar a cabo estas actividades son las siguientes:

- Haga preguntas analíticas y proporcione ejemplos.
- En lugar de lanzar presentaciones sobre SAP a su contacto, mantenga conversaciones con él, utilice técnicas de interrogación para dirigirlo.
- Solicitar o negociar el acceso a las personas que toman la decisión final.
- Reunirse con las personas que toman la decisión final.

Validación

Se puede considerar el hito cumplido cuando:

- Se comprende la situación general de la oportunidad.
- Ha tenido su primera reunión con el contacto del cliente y el resultado es prometedor.
- El contacto del cliente ha proporcionado información sobre sus propios objetivos y quién más puede estar interesado en resolver el problema.
- El contacto del cliente proporciona acceso al encargado de tomar decisiones (o promete hacerlo).

Criterios de descalificación

Se puede descalificar la oportunidad cuando:

- El desafío del negocio no es tan real o tan importante como el contacto del cliente pudo haber indicado, es decir, no hay ninguna oportunidad convincente.
- El contacto del cliente no le brinda acceso a las personas que tienen el poder o los tomadores de decisiones.

Objetivos del cliente, necesidad y retos empresariales identificados

A continuación, se presentan las principales actividades a realizar en este hito.

Mejorar la perspectiva del prospecto o cliente

Para mejorar la perspectiva del prospecto o cliente se debe identificar:

- ¿Cuáles son los objetivos generales del negocio?
- ¿Quién se ve afectado por el reto empresarial?
- Identificar otras partes interesadas.
- ¿Cuáles son los beneficios de alto nivel de resolver el problema?

Satisfacer los objetivos del cliente con potenciales soluciones SAP

Para satisfacer los objetivos del cliente mediante soluciones SAP es necesario conocer:

- ¿Qué productos pueden soportar técnica o funcionalmente los objetivos que tiene el cliente?

- ¿Qué propuesta de valor puede atraer más a las diversas partes interesadas?

Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones para llevar a cabo estas actividades son:

- Continúe hablando con el contacto para conocer sus metas y averiguar cuáles pueden ser otros involucrados.
- Continuar con el proceso de identificación de la meta hablando con todos los interesados.
- Convertir la propuesta de valor en una pregunta que incluya un caso de uso (Si es necesario).

Validación

Considere este hito cumplido cuando:

- Entiende el reto general del negocio y tiene una idea de cómo resolverlo.
- Entiende quién está interesado en resolverlo y por qué.

Criterios de descalificación

Se puede descalificar la oportunidad cuando el desafío del negocio no es tan real o tan importante como el contacto del cliente pudo haber indicado.

Criterios de selección y ¿por qué SAP?

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son.

Identificar a los principales tomadores de decisiones

Hable con el contacto del cliente para conocer el proceso de toma de decisiones y quiénes son los tomadores de decisiones claves.

Presente propuesta de valor Inicial y "¿Por qué SAP?"

Se ha negociado el "acceso a los tomadores de decisiones", ahora es necesario reunirse con ellos para tener una conversación sobre la oportunidad del negocio, el valor de una solución (sin ser demasiado específico) y la implicación que tiene si no se hace nada. Para presentar la propuesta de valor inicial utilice el siguiente patrón de interrogación:

- ¿Cuánto es el beneficio que se obtiene de la propuesta de valor?
- ¿Cuál es la implicación de no encontrar una solución?
- Entonces, ¿tenemos un proyecto?

¿Por qué un *partner*?

El *partner* que le ayude al cliente a solucionar sus problemas debe estar determinado por:

- Experiencia en la Industria.
- Experiencia en soluciones.
- Posición geografía.
- Referencias de clientes aplicables.
- Contar con recursos de preventa.

Determinar criterios de selección

Es de suma importancia conocer cómo va a seleccionar el cliente a su proveedor o *partner* y obtener los criterios de selección por escrito. Algunas de las preguntas que se pueden hacer son las siguientes:

- ¿Cuáles son los criterios que el cliente está utilizando para evaluar la solución?
- ¿Cuánto peso tiene cada criterio?

Algunos de los criterios pueden ser:

- Funcionalidad del sistema.
- Facilidad de uso del sistema (Interfaz Gráfica).
- Mejor marca.
- Proveedor líder de mercado.
- Precio del sistema.

Recomendaciones

La propuesta de la solución que tiene en mente y sus características, deben ser transformadas en preguntas utilizando casos de uso para ayudar a la administración del cliente a descubrir el valor de la propuesta. Una conversación con este enfoque tendrá dos efectos principales: primero, la administración por parte del cliente toma conciencia de la situación del negocio y de su gravedad y, segundo, puesto que está enfocado en las características del cliente, proyecta la imagen de experto ya que habla del negocio y no de SAP en general.

Validación

Considere el hito logrado cuando:

- La administración del cliente ha confirmado en un correo electrónico o mediante algún otro medio que entiende el problema del negocio y su seriedad, quiere explorarlo y SAP es considerado un proveedor de solución potencial.

Criterios de descalificación

Se puede descalificar la oportunidad cuando:

- El desafío del negocio no es tan real o tan importante como el primer contacto del cliente puede haber indicado.
- El contacto del cliente no le brinda acceso a las personas tomadoras de decisiones.
- Los superiores del contacto del cliente se niegan a ver la gravedad de la situación del negocio, aunque su primer contacto confirmó de manera creíble que el problema de negocio existe. En este caso, se ubica la oportunidad en espera hasta que la administración del cliente acepte la realidad, o se trabaja en las habilidades de interrogación para ayudarlos a tomar conciencia.

Hito de salida

La administración del cliente acepta los problemas empresariales y SAP puede contribuir a solucionarlos.

Entregables

Los entregables para esta etapa son:

- Información de la oportunidad.
- Evento convincente (Problema identificado).
- Fuerte ajuste funcional (Cómo la solución SAP resuelve el problema).
- Casos de uso identificados (Si es necesario).
- Mensaje de valor único de SAP enviado al cliente.

2.3.2. Etapa de consideración

A continuación, se presentan los elementos definidos para esta etapa.

Criterio de entrada

La administración del cliente acepta los problemas empresariales y SAP puede contribuir.

Principales Hitos

Los principales hitos y actividades a realizar son:

- Configuración del equipo de ventas.
- Mapa de Relaciones y Alineamientos Ejecutivos Identificados.
- Evento convincente alineado con el cliente.
- El paisaje competitivo bien entendido.

Configuración del equipo de ventas

Para este hito estas son las actividades claves que se deben realizar:

Confirmar criterios de selección

Se deben confirmar los criterios de selección recolectados en la etapa de reconocimiento, para lo cual se debe responder a las siguientes preguntas para tener claro cómo va a evaluar el cliente:

- ¿Cuáles son los criterios que el cliente está evaluando en la solución?
(Funcionalidad de la solución, Adopción de la industria, Facilidad de uso o GUI, Mejor marca, Líder de mercado, Precio, entre otros)
- ¿Cuánto peso tiene cada criterio?
- Trabajar en la propuesta de valor única de SAP para cambiar el juego y tener criterios de selección orientados hacia una solución SAP.
- Refinar la participación del equipo de ventas según los criterios de selección.

Confirmar el proceso de selección

Se debe confirmar el proceso de selección que el cliente utiliza, las siguientes preguntas verificarlo:

- ¿Cuál es el proceso de selección?
- ¿Cuántas rondas de evaluaciones existen?
- ¿Cuántos proveedores son preseleccionados?
- ¿Cuánto dura el proceso?
- ¿Cómo se retroalimentará la evaluación a los vendedores?
- ¿Quién es el punto de contacto durante el proceso de selección del vendedor?
- ¿Qué opinión de las partes interesadas tiene más influencia?
- ¿Quién toma la decisión final?

Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones para llevar a cabo estas actividades son:

- Calificar al cliente antes de comprometer recursos del equipo de ventas, utilice el *BANT (Budget, Authority, Need, Time frame)*.
- Aproveche las habilidades de trabajo en equipo para conectar el equipo con las necesidades del cliente.

Validación

Considere este hito logrado cuando se hayan solicitado los recursos de ventas adecuados y confirmado la participación.

Criterios de descalificación

La oportunidad se puede descalificar si no califica en el *BANT*.

Se debe tener cuidado al agregar costos de recursos al ciclo de venta. Además, si no obtiene los recursos requeridos de manera apropiada puede tener problemas para manejar el negocio. Puede realizar una calificación más de la oportunidad y determinar si realmente existe una oportunidad. En caso de que no califique o bien no cuente con los recursos necesarios para desarrollar la solución, lo más adecuado es cerrar la oportunidad. Pueden existir factores como; tamaño del negocio, el cliente es altamente estratégico, generación de un negocio inicial para que en el futuro haya ingresos, entre otros, que deben ser tomados en cuenta e informar a los superiores para la aprobación. En caso contrario, alejarse inmediatamente.

Mapa de Relaciones y Alineamientos Ejecutivos Identificados

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son:

Identifique el centro de compras

Es necesario identificar el centro de compras que está a cargo del proyecto, las siguientes preguntas pueden ayudar a definirlo:

- ¿Qué departamento, grupo, organización, línea de negocio está financiando el proyecto?, ¿Por ejemplo, ventas, marketing, finanzas, cadena de suministro, fabricación...?
- ¿Quién participa en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Quién puede detener o retrasar el proyecto?
- ¿Quién necesita firmar el acuerdo?

Entender detalladamente al cliente (identificar las relaciones y la alineación ejecutiva)

Es necesario tener claro cómo está planteado el proyecto por lo que debe tener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo miden las personas influyentes y los tomadores de decisiones el éxito del proyecto?
- ¿Entiende los *KPIs* y objetivos personales del cliente?
- ¿Conoce y entiende a las personas influyentes externas?

Confirmar a los principales tomadores de decisiones y su proceso de toma de decisiones

Para esto es recomendable preguntarse:

- ¿Ha alineado sus contactos con los contactos de clientes de manera adecuada?
- ¿Los ejecutivos de SAP están alineados con los ejecutivos del cliente?

Criterios de selección recibidos de los principales interesados

Si ofrece una demostración de la solución final, pida copia de los criterios de selección por escrito de los principales interesados y tomadores de decisiones.

Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones para llevar a cabo estas actividades son:

- Entender los matices y lo que no se dice durante una conversación.
- Aprovechar la psicología motivacional para entender las metas y los motivos de las partes interesadas.

Validación

Considere este hito logrado cuando:

- Ha finalizado el mapa de relaciones y entiende quién está a favor de SAP y quién está contra SAP.
- La administración ejecutiva de cliente se comunica con la administración de SAP.

Criterios de descalificación

La oportunidad se puede descalificar si la investigación demuestra que la competencia tiene una ventaja sobre SAP, que no se puede superar.

Evento convincente alineado con el cliente

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son las siguientes:

Acordar sobre asuntos y requisitos empresariales

A nivel empresarial es de suma importancia conocer:

- ¿Cuáles son las prioridades claves del cliente?
- ¿Cómo define y mide el valor el cliente?
- ¿Qué medidas antes y después se están evaluando para determinar el éxito del proyecto?
- ¿Cómo puede el *partner* y SAP cumplir e influir en las prioridades?
- ¿El cliente está de acuerdo con las prioridades y los criterios de éxito?

Confirme que existe un presupuesto dedicado

Para tener claro que existe un presupuesto debe contestar a las siguientes preguntas:

- ¿El cliente tiene una comprensión similar del costo total del proyecto?
- ¿El cliente puede satisfacer las expectativas de presupuesto?

Confirmar cuándo se tomará la decisión

Es necesario conocer cuándo el cliente tomará la decisión acerca de la selección del proveedor, algunas de las preguntas que son necesarias hacer son:

- ¿Cuál es la fecha límite para la selección del proveedor?
- ¿Cuál es el costo del retraso, si existe?

Recomendaciones

Se necesitan técnicas de cuestionamiento sutiles para obtener información relativamente sensible, especialmente en torno a las declaraciones de valor, los presupuestos y el impacto al cliente por la demora en el proyecto. Si el cliente no desea proporcionar detalles presupuestarios, pida rangos para asegurarse de que está en el mismo nivel que el cliente.

Validación

Considere este hito logrado cuando sabe exactamente por qué y cuándo el cliente quiere tomar una decisión de compra y sus razones.

Criterios de descalificación

La oportunidad se puede descalificar en los siguientes casos:

- Si el evento convincente es cuestionable o los principales tomadores de decisiones no lo entienden (todavía), puede haber dificultades para cerrar el trato, por lo tanto, se debe abandonar la oportunidad de venta.
- Si la idea del cliente de cuánto van a tener que gastar para descubrir, comprar e implementar una solución se desvían mucho del monto real de la

solución SAP. Es necesario asegurarse que el cliente es consciente del tamaño total y está dispuesto a invertir. Si su cliente no está dispuesto a asignar tiempo o recursos al comienzo del proyecto, esto puede ser una indicación temprana de que su cliente no planea gastar mucho dinero.

El paisaje competitivo bien entendido

Para este hito estas son las actividades claves que se deben realizar:

Identificar la competencia

Para identificar a la competencia es necesario conocer:

- ¿Quién es la competencia?
- ¿Cuál es su relación con el cliente potencial?
- ¿Cómo interactúa SAP con la competencia, existe convenios o han trabajado juntos en el pasado?

Identificar los diferenciadores clave de SAP

En este caso es importante preguntarse:

- Si estuviera en la situación del cliente, ¿Por qué razón prefiere comprar a la competencia?
- Si estuviera en la situación del cliente, ¿Por qué razón prefiere comprar SAP?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia en comparación con SAP, y cómo van a responder contra SAP?

Recomendaciones

Las siguientes son algunas recomendaciones para llevar a cabo estas actividades:

- Hacer preguntas analíticas que sondeen la situación y los problemas del cliente.
- Reconocer las sugerencias específicas de los competidores.

Validación

Considere este hito logrado cuando:

Se entiende la naturaleza competitiva de este negocio: sabe qué competidores pueden estar involucrados, cuáles competidores están involucrados y cuál es la relación con el cliente.

Criterios de descalificación

Si la investigación demuestra que la competencia tiene una ventaja competitiva sobre el *partner* y SAP que no puede igualar.

Hito de salida

- Acuerdo del cliente con el plan de acción colaborativo (Acuerdo de participación de SAP).

Entregables

Los entregables para esta etapa son:

- La oportunidad ha sido calificada mediante el *BANT*.
- Los criterios de selección fueron obtenidos por escrito.
- Se estableció el equipo de ventas de SAP y del *partner*.
- El cliente reconoce el valor único de SAP.

2.3.3. Etapa de evaluación

A continuación, se presenta los elementos definidos para esta etapa.

Criterio de entrada

La gestión del cliente reconoce el valor único de SAP.

Principales Hitos

Se presenta los principales hitos por cumplir y las actividades a realizar en cada uno de ellos:

- Descubrimiento.
- Estrategia Competitiva definida.
- Establecimiento de una relación clave con el cliente.
- Presentación de la solución.

Descubrimiento de requerimientos

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son estas:

Preparar el equipo de trabajo

Las siguientes actividades son críticas para preparar al recurso de preventa, quienes son los encargados de realizar una demostración de la solución, entre otras actividades. Se debe considerar lo siguiente:

- Alinear a los expertos de la industria con los expertos de negocio para llevar a cabo el descubrimiento de los requerimientos.
- Establecer claramente los roles, las responsabilidades y las acciones para todos los miembros del equipo.

Descubrimiento

Con el equipo de preventa y los expertos en la materia, se procede a realizar las siguientes actividades para el descubrimiento:

- Monetizar el valor del negocio con el fin de generar casos de negocio y ROI.
- Reunirse con todos los ejecutivos de las áreas de negocio involucradas para discutir los requerimientos.
- Centrarse en cómo SAP puede ayudar a hacer más, a hacer menos o mejorar las operaciones comerciales.

Conclusión del descubrimiento

Una vez llevado a cabo el descubrimiento se debe:

- Actualizar y refinar los criterios de selección basados en la retroalimentación del descubrimiento.
- Considerar y crear un análisis competitivo basado en la información obtenida en el descubrimiento.
- Evaluar la relación con el cliente, después del descubrimiento, preguntarse: ¿Ha alcanzado el estatus de asesor de confianza? ¿Cómo va a influir en la decisión de cliente?

Recomendaciones

Debe involucrar a los expertos de pre venta y de negocios para entrar en el siguiente nivel de detalle. Además, se debe escuchar las propuestas de la competencia, así como dejar clara la suya.

En este hito se está reuniendo la mayor cantidad de información posible para ayudar a desarrollar la demostración y la creación de la propuesta de solución.

Valoración

Se considera logrado este hito cuando haya adquirido toda la información necesaria para crear una demostración ganadora que abarca todos los puntos y, el valor comercial es fácilmente definido y aceptado por el cliente.

Criterios de descalificación

Si el cliente no está dispuesto a liberar recursos para el descubrimiento, podría ser una señal de que no están interesados en la solución o que nuestros competidores tienen una ventaja. Reiterar que, sin tiempo para hacer descubrimiento, no pueden comprometerse recursos de ventas adicionales sin conocer el alcance del negocio.

Estrategia Competitiva Definida

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son las siguientes.

Definir la estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva se debe:

- Identificar la competencia.
- Crear un análisis competitivo - ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en comparación con SAP, y cómo van a argumentar en contra de SAP?
- Comparar la competencia con los criterios de selección.
- Si los puntos fuertes de los competidores coinciden estrechamente con los criterios de selección, sabe quién tiene la relación más estrecha con el cliente.

- Reconocer los consejos específicos de la competencia al hablar con el cliente.
- Desarrollar una estrategia competitiva personalizada basada en la información recopilada durante la fase anterior, decida cómo vencer a la competencia.
- Averigüe lo que piensa su cliente sobre la competencia y si es necesario, personalizar el enfoque general que el equipo de SAP sugiera para vencer a un competidor específico.

Validación

Considere este hito logrado cuando conoce la estrategia competitiva y está listo para ejecutarla.

Criterios de descalificación

Si la investigación demuestra que la competencia tiene una ventaja competitiva sobre SAP que no se puede superar, hay que tener cuidado con los recursos que asigna al negocio y debe estar preparado para dejar ir la oportunidad de venta lo antes posible antes de comprometer más recursos.

Establecimiento de una relación clave con el cliente

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son:

Establecer la estrategia de alineación ejecutiva

Se debe establecer la alineación estratégica ejecutiva con los tomadores de decisiones e interesados, para esto se debe:

- Intensificar las buenas relaciones y mejorar las que no están bien.
- Esbozar la estrategia de alineación ejecutiva.

Establecer reuniones ejecutivas

Para establecer las reuniones ejecutivas y que sean efectivas es necesario:

- Entender las relaciones que los miembros del equipo de ventas pueden tener con los contactos del cliente.
- Asegurarse de que las personas para las que haya organizado reuniones no sean sólo un encuentro profesional (es decir, expertos que hablen con expertos), sino que aprovechen las relaciones personales para crear una relación más estrecha.

Aprovechar los eventos y recursos de *marketing*

Una estrategia para convencer aún más al cliente es utilizar eventos o recursos de *marketing*, es necesario preguntarse:

- ¿Qué puede hacer SAP para ser más atractivo para el cliente?
- ¿Existen eventos de SAP cercanos?
- Pregunte al equipo de ventas de SAP si alguno de los eventos de *marketing* local, regional o global es apropiado para el cliente.
- Si el trato es altamente estratégico, comprometa a los altos directivos de SAP.

Preparar la estrategia inicial de negociación

Es necesario trabajar con el equipo de ventas de SAP para comprender las tácticas generales de negociación del software.

Recomendaciones

Algunas de las principales recomendaciones son:

- La alineación ejecutiva debe completarse antes de proporcionar la demostración, de lo contrario, pierde cualquier apalancamiento que tenga para establecer la alineación ejecutiva.
- Mientras aprovecha las relaciones existentes, asegúrese de no comportarse "demasiado formal".
- Alinee el nivel de formalidad con la cultura del cliente y la zona de confort del contacto.

Validación

Considere este hito logrado cuando cada participante clave (o al menos la mayoría) tiene una actitud positiva hacia SAP que les permite aprobar una solución SAP.

Criterios de descalificación

Los principales criterios de descalificación de la oportunidad son:

- Una buena relación con el contacto principal no ayuda si la mayoría de las personas que toman la decisión no aprueban a SAP. Investigue: ¿Por qué la actitud no es tan positiva como debería ser? ¿Tienen algún tipo de historia con SAP?
- Si la investigación demuestra que la competencia tiene una ventaja competitiva sobre SAP que no se puede superar, hay que tener cuidado con

los recursos que asigna al negocio y debe estar preparado para dejar ir la oportunidad de venta lo antes posible antes de comprometer más recursos.

Presentación de la solución

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son:

Alinear la solución SAP con los requisitos del cliente

Para realizar la alineación:

- La solución debe coincidir con los requisitos funcionales y de negocio del cliente. así como con las metas de las personas involucradas.
- Determinar cuál es el alcance de la solución.

Preparar la presentación de la solución

A la hora de preparar la presentación de la solución estratégica preguntarse:

- ¿Cuál es la mejor manera de presentar la solución?
- ¿Están los recursos adecuados disponibles?
- ¿Ha alineado la presentación de la solución con los principales interesados?
- ¿Puede aprovechar alguna referencia de un cliente anterior?

Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones para este hito son:

- Este hito recopila todo lo que necesita para probar que la solución SAP es la adecuada para el cliente. Las conversaciones con los involucrados son la mejor fuente de información de las operaciones del cliente.

- Asegúrese de que todos en el equipo de ventas saben exactamente cuál es el objetivo general y qué partes de la solución tienen a cargo.

Validación

Considere este hito logrado cuando conoce su estrategia de solución y está listo para ejecutarla.

Criterios de descalificación

Si el cliente tiene expectativas inadecuadas de la solución o es necesario invertir gran cantidad de recursos para que el cliente cambie de opinión, puede encontrarse en una situación donde el esfuerzo requerido para convencer al cliente de la solución SAP es mucho más alto que el tamaño del negocio y la importancia estratégica. Puede que los competidores estén convenciendo al cliente de hacerle alguna funcionalidad adicional. En este caso, deje ir la oportunidad de venta.

Hito de salida

El cliente reconoce la oferta de SAP y acepta continuar.

Entregables

Los entregables para esta etapa son:

- Información de descubrimiento analizada.
- Criterios de selección refinados.
- Estrategia competitiva ejecutada.
- Propuesta actualizada.
- Demostración de la solución y caso comercial presentado al cliente.

2.3.4. Etapa de selección

A continuación, se presenta los elementos definidos para esta etapa.

Criterio de entrada

El cliente reconoce la oferta de SAP y la solución SAP ha sido preseleccionada.

Principales Hitos

Se presentan los principales hitos por cumplir y las actividades por realizar en cada uno de ellos:

- Proceso de compra del cliente confirmado por escrito.
- Cita y propuesta creada.
- Propuesta final recibida y aceptada por el cliente.

Proceso de compra del cliente confirmado por escrito

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son:

Refinar el plan de implementación de soluciones

Discutir con el equipo de ventas lo que sucede después de que el cliente haya firmado el acuerdo.

Definir plan de cierre de venta

Para definir un plan de cierre de venta adecuado se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Quién necesita participar en un proceso de compra formal?
- ¿Cuál es el plazo?

- ¿Cómo influye su organización o SAP en el proceso de compra?
- ¿Cómo se desempeña en contra de la competencia (por ejemplo, precios, ofertas, etc.)?

Entender el proceso de compra del cliente

Para entender el proceso de compra se requiere tener una conversación con el contacto del cliente sobre los detalles y las características que presenta la organización a la hora de realizar una compra.

Validación

Se considera este hito logrado cuando comprende el proceso de compra del cliente incluyendo todos los detalles y está seguro de que queda tiempo suficiente en el trimestre para finalizar el proceso de compra.

Cita y propuesta creada

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son:

Crear Cotización

El valor único de SAP debe estar vinculado con la cotización. Por ejemplo, la solución líder de la industria y las mejores soluciones de SAP deben ser destacadas al cliente cuando se presenta la cotización.

Considerar la estrategia Competitiva de precios

A la hora de fijar el precio es necesario preguntar:

- ¿El presupuesto inicial coincide con el presupuesto del cliente?

- ¿Quién ha aprobado el presupuesto?
- ¿Cuál es la estrategia de precios del competidor?
- ¿Se requiere financiamiento?

Aprobación del negocio

Para dar por aprobado el negocio es necesario:

- La aprobación del ejecutivo del *partner*.
- La aprobación de SAP.
- El acceso a la Política de descuentos de excepciones de SAP.

Enviar propuesta al cliente

Tener claro antes del envío de la propuesta:

- ¿Quién debe participar en el proceso de gestión de propuestas?
- ¿Quién necesita participar en el proceso de compra formal?

Recomendaciones

Tener sólida comprensión de la complejidad del trato y de la compra a lo largo de la negociación con el cliente.

Validación

Considere este hito logrado cuando el cliente haya recibido una primera propuesta.

Criterios de descalificación

Si ha realizado la tarea al calcular el valor real basado en los números veraces del cliente y también en demostrar que la solución es la adecuada, su primera propuesta

debe ser una base sólida para comenzar las negociaciones en la siguiente fase. Si en este momento los requisitos cambian, esto puede ser una señal de que el cliente se aleja de la solución SAP. Por lo tanto, es mejor dejar ir a la oportunidad de venta.

Propuesta final recibida y aceptada por el cliente

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son estas:

Presentar la propuesta al cliente

Establecer una reunión de inicio para comenzar la discusión de términos y condiciones con el cliente.

Hito de salida

El equipo de evaluación del cliente recomienda SAP.

Entregables

Los entregables definidos para esta etapa son:

- Presupuesto y solución presentada.
- Caso de negocio entregado (Si aplica).
- Propuesta entregada al cliente.
- Plan de cierre de venta validado.

2.3.5. Etapa de negociación

A continuación, se presentan los elementos definidos para esta etapa.

Criterio de entrada

El equipo de evaluación del cliente recomienda SAP

Principales Hitos

Se presentan los principales hitos por cumplir y las actividades por realizar en cada uno de ellos:

- Términos y condiciones comerciales y legales.
- Reunión de revisión.

Términos y condiciones comerciales y legales

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son las siguientes:

Definir los términos legales

Para definir los términos legales es necesario:

- Comprender el conjunto completo de términos y condiciones comerciales y legales del cliente y de SAP.
- Definir el equipo de negociación y refinar la estrategia de negociación.

Realizar Reunión de revisión

Para realizar la reunión de revisión de los contratos se debe:

- Proporcionar a los ejecutivos de SAP y al cliente un resumen ejecutivo de la oportunidad para que tengan toda la información necesaria.

- Asegurarse que se envíe una invitación para reunirse con la alta gerencia del cliente.

Hito de salida

Negociaciones y contratos finalizados.

Entregables

Los entregables definidos para esta etapa son los siguientes:

- Reunión de revisión de los contratos realizada.
- Confirmación del plan de cierre por escrito.
- Negociaciones terminadas y contratos finales entregados.

2.3.6. Etapa de compra

A continuación, se presenta los elementos definidos para esta etapa.

Criterio de entrada

Negociaciones y contratos finalizados.

Principales Hitos

Se presentan los principales hitos por cumplir y las actividades por realizar en cada uno de ellos:

Contrato firmado

Para este hito las actividades claves que se deben realizar son:

Recibir contratos firmados

Mientras se espera por la firma de los contratos es recomendable, preguntarse:

- ¿De quién exactamente es la firma que está esperando?
- ¿Por qué hay un retraso?
- ¿Quién puede ayudar a arreglarlo y acelerar los tiempos de espera?

Contra firma Legal

Solicitar los contratos y enviarlos para que los superiores firmen los contratos.

Últimos pasos

Con los contratos firmados se deben realizar los últimos pasos:

- Iniciar la transferencia a la gestión de pedidos.
- Confirmar con SAP Finanzas que la orden ha sido reservada.
- Transición completa al equipo de servicios profesionales.

Entregables

Los entregables definidos para esta etapa son los siguientes:

- Contratos firmados por el cliente.
- Envío de los contratos.
- Orden reservada.

2.4. Gestión de proyectos

Uno de los conceptos fundamentales utilizados para este trabajo corresponde a proyecto, porque la forma de operar de Axento es mediante proyectos de implementación por lo que es necesario definir el término de una manera clara.

Antes de empezar a hablar de qué es un proyecto y cuáles son sus elementos, se debe conocer que existen diversas organizaciones, a nivel mundial, que poseen un conjunto de buenas prácticas para la gestión de proyectos que permiten elevar su probabilidad de éxito.

(Toro, 2013, p. 2) menciona que algunas de las principales organizaciones sin fines de lucro que han desarrollado un conjunto de buenas prácticas son las que se mencionan continuación:

Project Management Institute (PMI) www.pmi.org

El PMI fue fundado en 1969 en Estados Unidos y desarrollado por cientos de miles de practicantes que han transmitido su experiencia. Regularmente publican estándares relacionados con la Gerencia de Proyectos. El principal es el Project Management Body of knowledge (PMBOK) donde se comunica al interesado qué debe hacer para desarrollar un proyecto exitoso.

International Project Management Association (IPMA) www.ipma.org

Esta asociación fue fundada en 1965 y se ha desarrollado en una red internacional de asociaciones de Gerencia de Proyectos. El IPMA tiene cuatro niveles de certificación que se basan en las competencias del gerente de proyecto.

Project in Controlled Environments (PRINCE2) www.prince2.com

Fue desarrollada por el gobierno británico y lo deben aplicar todos los proveedores que pretenden vender productos y servicios al Reino Unido. Los proyectos siempre deben cumplir con la entrega oportuna de los productos y servicios respetando los límites de tiempo y dinero. Cabe resaltar que siempre se aplican, tanto a la tecnología informática, como a cualquier otro entregable que se desee suministrar.

Las organizaciones mencionadas anteriormente por (Toro, 2013), en la actualidad poseen un gran reconocimiento a nivel mundial y son empleadas en muchas industrias y por gran cantidad de empresas. Dichas organizaciones se encuentran en constante cambio incorporando nuevas y mejores prácticas.

Por otra parte, también existe una organización que establece una serie de normas internacionales, y como mencionan (Zandhuis & Stellingwerf, 2013) la International Organization for Standardization (ISO) es considerada la organización más grande en el desarrollo de estándares a nivel mundial. Esta fue fundada en 1947 y desde entonces ha publicado más de 19000 estándares internacionales que proveen servicios y buenas prácticas para ayudar a las industrias a ser más eficientes y eficaces.

De acuerdo con (Zandhuis & Stellingwerf, 2013) la ISO desarrolló un estándar para la gestión de proyectos llamado ISO 21500, el cual provee una guía genérica de conceptos y procesos para la gestión de proyectos que son importantes para la realización exitosa de proyectos.

Ahora bien, una vez reconocidos los principales entes que desarrollan las mejores prácticas en la gestión de proyectos, se puede dar una definición de proyecto según lo que estas organizaciones establecen.

Según (Gómez, 2016) un proyecto para estas organizaciones se define de la siguiente manera: De acuerdo con el Project Management Institute (PMI) un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Citado por Gómez, 2016, p49).

PRINCE2 indica que un proyecto “es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo con un caso de negocio acordado” (Citado por Gómez, 2016, p49). Por su parte, la International Project Management Association (IPMA) establece que un proyecto “es una operación restringida en tiempo y costo para realizar un conjunto de entregables definidos según estándares de calidad y requisitos” (Citado por Gómez, 2016, p50).

Finalmente, el estándar ISO 21500 determina que un proyecto “es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto” (Citado por Gómez, 2016, p49).

De las definiciones brindadas según estas entidades se puede resumir que un proyecto es un grupo, organización o esfuerzo definido para un tiempo determinado, que genera un resultado único (Gómez, 2016).

(Gómez, 2016, p.50-51) menciona que un proyecto posee ciertas características entre las cuales se destacan su temporalidad y unicidad, de manera que la definición de un proyecto no está ligado a su magnitud o complejidad.

Según la ISO-21500 (Citado por Gómez, 2016) algunas de las principales características que tiene un proyecto son:

- Temporalidad. Tiene una duración limitada, con un comienzo y un final definidos. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando se cancela por quedar claro que los objetivos no se pueden alcanzar o porque la necesidad ha desaparecido.
- Entregables. Crean entregables únicos, entendidos como tales los productos, servicios o resultados generales.
- Objetivo. Generalmente es el propio entregable o entregables que, al menos forman parte del objetivo.
- Restricciones. Las restricciones pueden ser de diversa naturaleza.
- Riesgo e incertidumbre. Siempre está presente en mayor o menor medida.
- Ciclo de vida. Se desarrolla por etapas comenzando por una fase de definición y haciéndose más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y productos entregables (p. 52-53).

Una vez aclarado el concepto de proyecto y sus principales características, se puede esbozar una definición de qué es la gestión de proyectos.

Según el (PMI, 2013) “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.5).

(Roberts & Wallace, 2011) definen la gestión de proyectos como “El proceso de planificación y ejecución de una porción de trabajo desde que se inicia hasta que se termina, encaminado a garantizar el cumplimiento de los objetivos, ajustándose a las limitaciones de tiempo y costo y que cumple con las normas de calidad especificadas” (p.18).

Como se puede notar en las anteriores definiciones existe una coincidencia en que la gestión de proyectos se basa en la planificación, ejecución y control de actividades, por medio de herramientas para alcanzar los objetivos del proyecto.

Ahora bien, dependiendo del marco de referencia o la metodología que se utilice para gestionar un proyecto, este pasa por una serie de etapas o fases que se conoce como ciclo de vida del proyecto. Según el (PMI, 2013) todos los proyectos pueden agruparse dentro una estructura genérica de ciclo de vida, la cual está compuesta por:

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

Con la definición clara de qué es un proyecto, cuáles son sus principales características; qué es la gestión de proyectos y su ciclo de vida; se puede explicar a

grandes rasgos metodologías para el desarrollo de software ágiles ya que estas incorporan elementos de la gestión de proyectos.

Puesto que las metodologías de implementación BizXpert y SAP Activate se han desarrollado a partir de la combinación de metodologías de desarrollo de software y de marcos de gestión de proyectos, es necesario explicar brevemente algunas de estas.

2.5. Metodologías Ágiles

(Toro, 2013) menciona que en los últimos años han ganado mucha importancia un grupo de metodologías aplicables al desarrollo de proyectos informáticos llamadas metodologías ágiles. Los principios generales de este grupo de metodologías son los siguientes:

- En proyectos informáticos la productividad de los recursos humanos empleados es un factor crucial a la hora de cumplir con las expectativas de los interesados. El factor humano es altamente ponderado y evaluado en este tipo de proyectos.
- Las metodologías ágiles dan mayor valor a los individuos, a la colaboración con el cliente y al desarrollo incremental del software con iteraciones más cortas, con ciclos de evaluación y producción más cortos y más realistas.
- Este enfoque está mostrando su efectividad en proyectos con requisitos muy cambiantes y cuando se exige reducir drásticamente los tiempos de desarrollo, pero manteniendo una alta calidad.
- Las metodologías ágiles están revolucionando la manera de producir software y, a la vez, generando un amplio debate entre sus seguidores y quienes por

escepticismo o convencimiento no las ven como alternativa del todo válida para las metodologías tradicionales.

Estos principios generales permiten dar una idea de la razón por la cual las metodologías ágiles son empleadas cada vez más.

(Toro, 2013, p. 19) menciona las razones del porqué son tan útiles estas metodologías:

1. Las metodologías ágiles han demostrado en sus pocos años de existencia mayor eficacia en el control del avance y el manejo de las expectativas; sin embargo, debe aceptarse que, aunque no son la solución a todos los problemas, sí constituyen una conveniente alternativa para el desarrollo de proyectos informáticos.
2. Hasta hace poco la mayoría de metodologías de desarrollo de software llevaba asociado un marcado énfasis en el control de los procesos mediante una rigurosa definición de los roles, actividades y artefactos, incluyendo el modelo de datos, procesos y una documentación detallada.
3. Este esquema tradicional para abordar el desarrollo de software había demostrado ser algo efectivo y convincente en proyectos de gran tamaño (respecto al manejo del tiempo y de los recursos), donde por lo general se exigen un alto grado de “formalidades” en el proceso. Sin embargo, este enfoque no resulta ser el más adecuado para muchos de los proyectos actuales en el cual el entorno del sistema es muy cambiante, y en donde se exige reducir drásticamente los tiempos de desarrollo, pero manteniendo una alta calidad en los entregables.

4. Ante las dificultades para utilizar metodologías tradicionales con restricciones de tiempo y flexibilidad, muchos equipos de desarrollo se resignan a prescindir del uso de estas metodologías que son más seguras y utilizar metodologías ágiles asumiendo el riesgo que esto implica.

Por otra parte, (Toro, 2013) menciona que el ciclo de vida ideal de un proyecto que use alguna metodología de tipo ágil consiste fundamentalmente de seis fases:

- Exploración.
- Planificación de la entrega.
- Iteraciones.
- Producción.
- Mantenimiento.
- Cierre del proyecto.

Ahora bien, teniendo claro en qué consiste una metodología ágil, los beneficios que ofrece y las principales fases por las que pasa un proyecto que emplee una metodología ágil se presentan algunos ejemplos de estas.

2.5.1. eXtreme Programming (XP)

De acuerdo con (Yepes, Pardo & Gómez, 2015) “XP es una metodología de desarrollo de software que busca mejorar la calidad del software y responder rápidamente a los cambios requeridos por el cliente. Esto lo hace proponiendo entregas frecuentes en cortos ciclos de desarrollo con la intención de obtener retroalimentación oportuna frente a buenas necesidades del negocio” (p.466).

Esta metodología está compuesta por 4 principios y 12 prácticas, que se observan en la Tabla 2.5.1.

Tabla 2.5.1 - Principios básicos y Prácticas habituales del método eXtreme Programming(XP)

Principios	Prácticas
Comunicación	1. Planeación
Simplicidad	2. Pruebas
	3. Programación por pares
Retroalimentación	4. Refactorización
	5. Diseños sencillos
	6. Propiedad colectiva del código
Coraje	7. Integración permanente
	8. El usuario al lado del programador
	9. Entregas frecuentes y pequeñas
	10. 40 horas de trabajo a la semana
	11. Estandarización del Código
	12. Metáfora

Fuente: Basado en Toro (2013)

Según (Toro, 2013, p.22) los principales roles definidos para la metodología XP son:

- **Programador.** Escribe las pruebas unitarias y produce el código del sistema.
- **Cliente.** Escribe las historias de usuario y las pruebas funcionales para validar su implementación. Además, asigna la prioridad a las historias de usuario y decide cuáles se implementan en cada iteración centrándose en aportar mayor valor al negocio.
- **Encargado de pruebas (Tester).** Ayuda al cliente a escribir pruebas funcionales. Ejecuta las pruebas regularmente, difunde los resultados en el equipo y responsable de las herramientas de soporte para pruebas.
- **Encargado de seguimiento (Tracker).** Proporciona retroalimentación al equipo. Verifica el grado de acierto entre las estimaciones realizadas y el

tiempo real dedicado para mejorar futuras estimaciones. Realiza el seguimiento del progreso de cada iteración.

- **Entrenador (Coach).** Es responsable del proceso global. Debe proveer guías al equipo de forma que se apliquen las prácticas XP y se siga el proceso correctamente.
- **Consultor.** Es un miembro externo del equipo con un conocimiento específico en algún tema necesario para el proyecto, en el que puedan surgir problemas.
- **Gestor.** Es el elemento humano que vincula los clientes y los usuarios con los programadores, colaborando a fin de que el equipo trabaje efectivamente y creando condiciones adecuadas. Su labor principal es de coordinación.

2.5.2. Otros marcos de referencia y metodologías ágiles

Existen muchos marcos de referencia y metodologías que se basan en la filosofía ágil, algunos de ellos de uso privado y desarrollados por empresas para su propia operación. Se describirán algunos de ellos:

SCRUM

(Salamanca, 2015) menciona que “la metodología Scrum se encuentra enfocada en desarrollos que no conlleven un largo periodo, estos desarrollos tienen que contar con un equipo de desarrollo fuertemente comprometidos en el desarrollo de las actividades” (p.2)

Por otra parte, (Yepes *et al.*, 2015) afirman que Scrum es un marco para gestión de proyectos de desarrollo de software, el cual se basa en la definición de unos roles, eventos, artefactos y reglas para la utilización conjunta de estos elementos.

Para (Toro, 2013) Scrum es una metodología especial para proyectos que están expuestos a sufrir rápidos cambios de los requisitos funcionales. Sus principales características son: que el desarrollo de software se realiza mediante iteraciones llamadas *Sprints*, con una duración aproximada de 30 días y que se realizan reuniones tipo usuario-programador a lo largo de todo el proyecto.

Crystal Methodologies

De acuerdo con (Toro, 2013) es un conjunto de metodologías para el desarrollo de software caracterizadas por estar centradas en las personas que componen el equipo y la reducción al máximo del número de artefactos producidos.

Adaptive Software Development (ASD)

Según (Toro, 2013) entre sus principales características están: que es iterativo, orientado a componentes de software más que a tareas y es tolerante a cambios. El ciclo de vida que propone tiene tres fases esenciales: especulación, colaboración y aprendizaje.

Los anteriores son algunos ejemplos de metodologías ágiles que se utilizan actualmente en muchos proyectos, tanto para el desarrollo de software, como para otro tipo de proyectos.

2.6. Metodologías de implementación ASAP

De acuerdo con (Acevedo & Ríos, 2015) la metodología ASAP para la implementación de proyectos SAP es una metodología por fases que está orientada a entregables que hace que los proyectos de implementación SAP sean más eficientes, minimicen riesgos y minimice el costo total de la implementación. ASAP desarrolla un

enfoque disciplinado para la gestión, gestión del cambio organizacional, gestión de soluciones y diversas disciplinas aplicadas en la implementación de proyectos SAP. Los equipos de proyecto se apoyan en las plantillas, herramientas, cuestionarios y listas de verificación (*Checklists*), guías y aceleradores. ASAP permite a las empresas explotar el poder de las funciones y herramientas aceleradas que ya están desarrolladas e integradas en las soluciones SAP.

(Salamanca, 2015), menciona que existe dos versiones de la metodología ASAP las cuales son:

ASAP 7

(Salamanca, 2015), afirma que: la metodología de implementación de ASAP, viene del acrónimo Accelerated SAP, donde la empresa SAP, busca ofrecer a las empresas consultoras una metodología estructurada mediante una serie de pasos estrictamente necesarios para dar una hoja de ruta clara a un proyecto de instalación, implementación o actualización de un sistema SAP. (p.9)

La metodología ASAP 7, según (Salamanca, 2015) está conformada por las siguientes fases:

Preparación del proyecto

En esta fase se dan a conocer o se identifican las partes que interactúan en la puesta en marcha del proyecto, tanto usuarios finales; los interesados fuerte o débilmente representados en el proyecto, los patrocinadores; los gerentes de proyecto (tanto el cliente, como consultoría) y el equipo de desarrollo. Esta fase finaliza cuando

se da por concluida la reunión de lanzamiento del proyecto, y suele tardar entre una o dos semanas; es la fase más corta.

Business Blueprint

En esta fase se realiza el levantamiento de los requerimientos, comúnmente se utilizan los diagramas de la metodología RUP, el equipo que construye el software puede identificar las necesidades y los requerimientos funcionales y no funcionales esperados por el desarrollo. Esta fase finaliza con los documentos de arquitectura de software.

Realización

Esta es la fase en la que se realizan las actividades de elaboración de códigos, configuraciones de sistema y pruebas de calidad del software, se recomienda tener tres ambientes: uno dedicado completamente a desarrollo, otro enfocado a realizar las pruebas de calidad y finalmente el ambiente productivo.

Preparación final

La preparación final consiste en suspender las actividades que se estén llevando a cabo para dar espacio a la capacitación de los usuarios, esta se suele llevar a cabo en el sistema de calidad. De manera simultánea, se procede a realizar el paso del ambiente de calidad al ambiente productivo, preparando a la organización para el cambio, tanto cognitivamente, como tecnológicamente.

Salida en vivo y Soporte

En la etapa final, se da inicio a la operación y se procede a dar soporte a la nueva plataforma. Para este proceso se requiere de personal capacitado, tanto de la empresa consultora que realiza la transferencia de conocimiento, como personal de la organización quien recibe la transferencia de conocimiento. Esta etapa finaliza cuando se acaba el contrato de soporte técnico.

ASAP 8

Para (Salamanca, 2015) ASAP 8 es muy similar a ASAP 7 pero introdujeron un cambio en las fases de *Business Blueprint* y Realización y se estructuraron con base en la metodología ágil SCRUM en donde se realizan una serie de iteraciones para cumplir con los requerimientos.

2.7. SuccessFactors

SuccessFactors es un software de ejecución de negocios que permite gestionar adecuadamente el talento humano de las organizaciones, mejora la visión ejecutiva y la toma de decisiones al tiempo que garantiza que se cuenta con las personas adecuadas, con los conocimientos adecuados haciendo el trabajo correcto (SAP, 2016a).

El sistema SuccessFactors está compuesto por una serie de módulos que están enfocados en los diversos procesos de negocios del área de recursos humanos, en la Tabla 2.7.1 se pueden apreciar.

Tabla 2.7.1 – Módulos que componen el sistema SuccessFactors

Módulo	Descripción
Central de empleados	Se encarga del manejo de la información del empleado, centros de costos, entidades legales, tipos de empleados, así como las acciones de personal llevadas a cabo por la empresa.
Reclutamiento	Se encarga de obtener, seleccionar y contratar a empleados con los mejores talentos.
Aprendizaje	Permite el desarrollo del personal, mejora las habilidades, desarrolla líderes, reduce los riesgos de cumplimiento e involucrara de manera más efectiva al personal.
Metas y Desempeño	Se encarga de medir el desempeño de los empleados, generar retroalimentación y gestionar metas.
Compensación	Permite a líderes empresariales y directivos alinear los programas de compensación con los objetivos de negocio, administrar los presupuestos globales de compensación y motivar a los empleados para que den lo mejor.
Sucesión y desarrollo	Permite la realización de planes de desarrollo para el empleado, así como la elaboración de programas de sucesión. Esto le permite a la empresa contar siempre con el personal capacitado y correcto para realizar sus labores.
Análisis de fuerza laboral	Se encarga del análisis de la fuerza laboral, lo cual mejora la toma de decisiones proporcionando una guía a la hora de resolver desafíos que se presenten.
Planificación de la fuerza laboral	Este módulo se encarga de planificar adecuadamente la fuerza laboral que es requerida por la empresa, además permite la planificación y análisis de escenarios.
SAP JAM	Este módulo se encarga de conectar a los clientes, socios y colegas con la información, aplicaciones y procesos para resolver problemas críticos para la organización.

Fuente: Basado en SAP (2016a) SuccessFactors HCM Suite

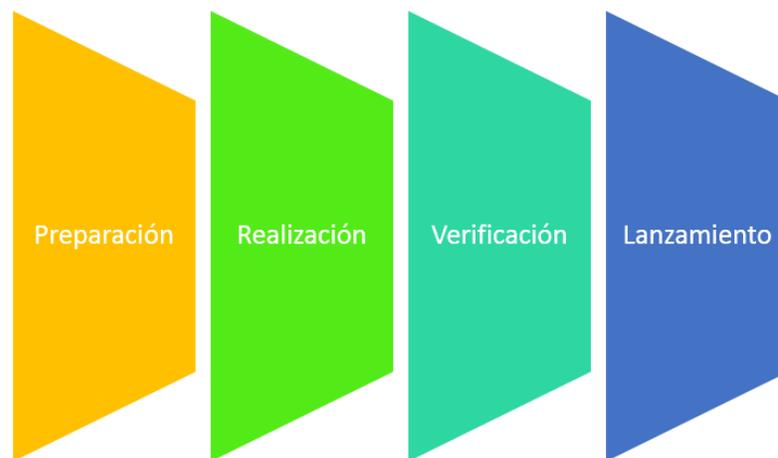
2.8. Metodología BizXpert

Para (SuccessFactors Company, 2013) BizXpert es una metodología de implementación para el sistema SuccessFactors, que fue desarrollada en el 2013 por SuccessFactors Company y que asegura la entrega consistente de todos los servicios. Se basa en los marcos de referencia y buenas prácticas de gestión de proyectos, tales como PMI, PRINCE2, y metodologías de implementación ágiles, así como en los resultados de un análisis detallado de las fortalezas de las metodologías de

SuccessFactors anteriores. BizXpert describe qué actividades deben llevarse a cabo, en qué fase y quién las realiza, para esto cuenta con una hoja de ruta, así como una serie de herramientas y aceleradores para socios y clientes.

Según (SAP, 2013) BizXpert está compuesta por una serie de fases, las cuales se muestran en la *Figura 2.8.1*.

Figura 2.8.1 - Fases de la metodología BizXpert



Fuente: Elaboración propia basado en SAP (2013) BizXpert Implementation Approach

Por otra parte, para (SAP, 2013) existen seis flujos de trabajo que se desarrollan a lo largo de las fases del proyecto, los cuales son:

- Gestión de Proyecto.
- Proceso de diseño.
- Configuración técnica.
- Comunicación.
- Capacitación.
- Pruebas del sistema.

2.8.1. Roles

En la metodología BizXpert (SAP,2013) define una serie de roles a nivel del equipo de trabajo del cliente y del equipo de trabajo consultor, los cuales se mencionan a continuación:

Equipo de trabajo del cliente

El equipo del cliente está conformado por los siguientes roles:

- Patrocinador del proyecto.
- Administrador del proyecto.
- Recurso Técnico.
- Recurso de negocio o funcional.
- Representante de la línea del negocio.
- Recurso de capacitación.

Equipo de trabajo Consultor

El equipo de trabajo Consultor puede estar conformado de la siguiente manera:

- Administrador de Práctica o Patrocinador del proyecto.
- Administrador de Proyecto.
- Consultor.

Dependiendo de la organización o del tipo de proyecto pueden definirse nuevos roles o variar los existentes.

2.8.2. Fase de preparación

Según (SAP, 2013) en esta fase se prepara al equipo del proyecto para su implementación a través de la planificación del proyecto, la capacitación del cliente sobre la funcionalidad básica y la toma de decisiones de configuración. Las actividades que se realizan en esta etapa son:

- Realizar reunión interna de inicio del proyecto. Consiste en una reunión con el equipo de trabajo interno, donde se presenta el proyecto y se pone al tanto de la situación.
- Desarrollar la planeación del proyecto y reserva de recursos. Se refiere a la planificación del proyecto que incluye el plan del proyecto, el cronograma, el plan o estrategia de comunicación, el plan de gestión de cambios, el plan de capacitación, el plan de riesgos, el plan de pruebas al sistema, el plan de soporte al usuario final y la definición de la configuración del sistema.
- Realizar reunión de inicio de proyecto con el cliente. Se programa una reunión con el cliente en donde se presentan el equipo implementador y equipo de trabajo por parte del cliente. Además, se realiza una revisión de los objetivos del proyecto, criterios de aceptación y el alcance del proyecto.
- Desarrollar la estrategia de capacitación. Se define un plan de capacitación en conjunto con el cliente.
- Desarrollar la estrategia de pruebas. Se desarrolla un plan de pruebas en conjunto con el cliente.
- Realizar taller de definición de la configuración. Se programa una reunión entre el consultor y el experto del proceso de negocio del cliente en donde

mediante un libro de configuración el cual es un documento Excel se registran las configuraciones que tendrá el sistema de acuerdo con el proceso de negocio del cliente y sus requerimientos.

2.8.3. Fase de realización

La fase de realización es donde se asumen los planes y los requerimientos determinados en la fase de Preparación y son aplicados al sistema. Las actividades claves, que (SAP, 2013) menciona se llevan a cabo son las siguientes:

- Refinamiento de la configuración. Se refina la configuración de la solución propuesta en la fase de preparación y se realizan los cambios necesarios al sistema.
- Configuración del módulo. Consiste en llevar a cabo la configuración del módulo de acuerdo con lo establecido y aprobado en el libro de configuración. La configuración del sistema se realiza mediante 3 iteraciones en donde se levantan los requerimientos con el cliente, se configura, luego se prueba y se corrige.
- Preparación del archivo de carga. Se prepara el archivo con los datos de prueba del cliente.
- Ejecución del plan de comunicación. Consiste en llevar a cabo todo lo definido en el plan de comunicación.
- Integración con otros sistemas o datos. Consiste en configurar cualquier integración a nivel de datos, los cuales serán cargados al sistema.
- Carga de datos. Se procede a cargar los datos del cliente al sistema.

- Preparación de *scripts* de pruebas. Se prepararán los *scripts* de pruebas que se utilizarán en la fase de verificación.
- Aceptación de la configuración del sistema. Se firma la aceptación de la configuración del sistema con los requerimientos definidos y refinados.
- Creación del material de capacitación. Se desarrollan los materiales que se proporcionarán al usuario final.
- Realizar pruebas al sistema. Se lleva a cabo el plan de pruebas definido.

2.8.4. Fase de Verificación

Esta fase consiste en probar la configuración del sistema que se llevó a cabo en la fase de realización para asegurarse que todo está de acuerdo con lo establecido.

Según (SAP, 2013) las actividades que se necesitan llevar a cabo son:

- Validación del archivo de carga. Consiste en verificar los datos del empleado para verificar su exactitud y relevancia.
- Realización de pruebas al proceso. Se realizan pruebas de extremo a extremo del proceso de negocio, el cliente es el encargado de realizar las pruebas.
- Validar la generación de correos electrónicos. Se debe verificar si el sistema genera los correos electrónicos adecuadamente.
- Verificación de los parámetros de configuración del sistema. Se verifica que se han incluido los identificadores de inicio de sesión, contraseñas y otras disposiciones de seguridad

- Validar la migración de datos. En caso de que exista una migración de datos desde otro sistema, se debe validar que los datos están correctos, el cliente es quien valida.
- Verificar integración con otros sistemas. En caso de que exista integración con otros sistemas es necesario verificar que estén funcionando correctamente.

Por otra parte, durante esta fase comienza la ejecución de la estrategia de despliegue (estrategia de comunicación, estrategia de capacitación, estrategia de gestión de riesgos) para la salida a producción del sistema. También se verifican los materiales de capacitación para los usuarios finales y se programan las capacitaciones a los usuarios.

2.8.5. Fase de lanzamiento

Esta es la última fase del proyecto en la que se realizan los últimos ajustes antes de la salida a producción. (SAP, 2013) menciona que las actividades ejecutan en esta fase son las siguientes:

- Realizar paso a producción. Consiste en realizar el paso a producción de acuerdo con el plan establecido.
- Carga de datos. Se cargan los datos actualizados al sistema en producción.
- Impartir las sesiones de capacitación al usuario. Se realizan las capacitaciones a los usuarios.
- Ejecución del plan de soporte. Consiste en llevar a cabo el plan de soporte definido.

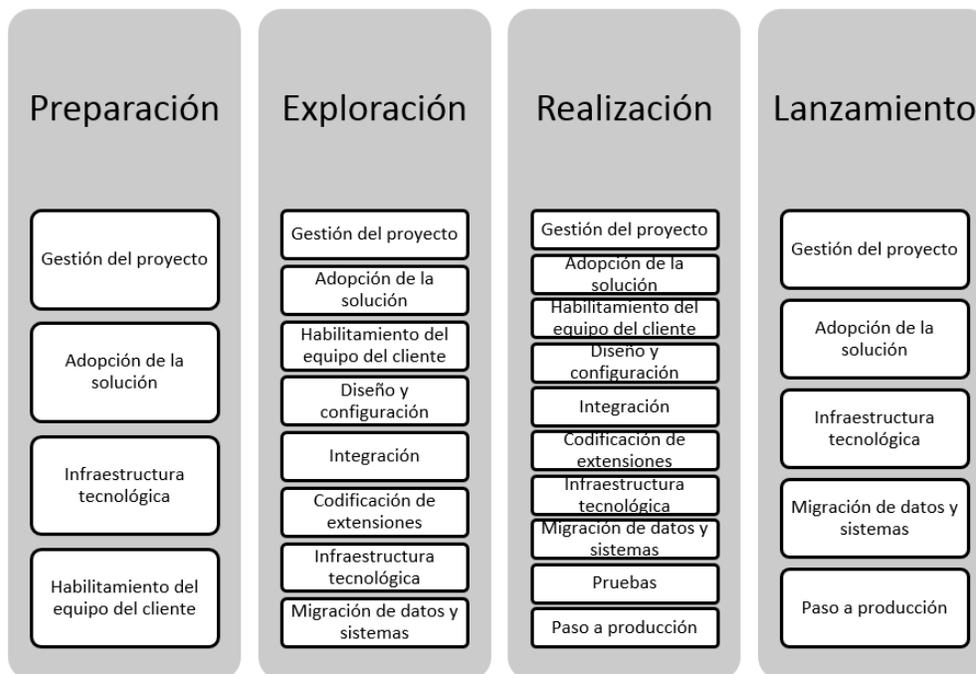
- Firmar documento de cierre del proyecto. Se firma el documento de cierre del proyecto por parte del cliente.

2.9. Metodología SAP Active

SAP Active es una metodología desarrollada por SAP para la implementación de sistemas *Software As a Service* y *On-Premise*. En esta se establece qué actividades deben realizarse, así como los diversos entregables (SAP, 2016b).

Esta metodología define qué se debe hacer, cómo y cuándo, para esto cuenta con una hoja de ruta para llevar a cabo exitosamente la implementación de sistemas SAP. En la Figura 2.9.1, se pueden observar las fases que componen la metodología SAP Active y los flujos de trabajo.

Figura 2.9.1 - Hoja de ruta la metodología SAP Active



Fuente: Elaboración propia basado en SAP (2016) Activate Methodology for New Cloud Implementations

2.9.1. Roles

Según (SAP, 2016b) la metodología SAP Activate cuenta con una serie de roles y responsabilidades a nivel de equipo de trabajo del cliente y del equipo de trabajo de SAP, que pueden ser adaptados dependiendo de la organización.

Equipo de trabajo SAP

Los roles definidos por (SAP, 2016b) para el equipo de trabajo de SAP son los siguientes:

- Administrador de proyecto.
- Consultor.
- Patrocinador del proyecto.
- Desarrollador personalizado.
- Comité directivo.
- Administrador de la calidad.

Equipo de trabajo del cliente

De acuerdo con (SAP, 2016b) los roles definidos para el equipo de trabajo del cliente son:

- Patrocinador del proyecto.
- Administrador del proyecto.
- Comité directivo.
- Administrador de la calidad.
- Dueño del proceso de negocio.

- Experto del proceso de negocio.
- Experto técnico.

La metodología SAP Activate cuenta con cuatro fases: preparación, exploración, realización y lanzamiento para llevar a cabo el proyecto. También contiene una serie de flujos de trabajo que se realizan a lo largo de las fases, así como un conjunto de entregables. Los entregables están compuestos por tareas que se deben de realizar para completar dicho entregable

2.9.2. Fase de preparación

Según (SAP, 2016b) el propósito de esta fase es proporcionar la planificación inicial y la preparación para el proyecto. Es aquí donde se inicia el proyecto, se finalizan los planes de gestión del proyecto, se asigna el equipo del proyecto y se está trabajando para comenzar el proyecto de manera óptima. Los entregables para esta fase son:

Auto-habilitación del equipo del cliente

El propósito de este entregable es que el cliente aprenda los diferentes elementos del sistema SAP utilizando materiales de capacitación a ritmo personal.

Las actividades que se realizan para este entregable son:

- Asegurar el acceso de los usuarios claves al servicio de conocimiento de SAP.
- Proporcionar al cliente enlaces a materiales de aprendizaje.
- Revisar los materiales de auto aprendizaje.

Iniciación del proyecto y su gobierno

El propósito de este entregable es reconocer formalmente que existe un nuevo proyecto e iniciar el trabajo. Durante este tiempo, el patrocinador y el gerente del proyecto trabajan para alinear las partes interesadas con el alcance definido; además proporcionan información actualizada para la planificación y así obtener el compromiso para continuar.

Las actividades que se realizan para este entregable son:

- Realizar reunión de transferencia con ventas.
- Creación del acta de declaración del trabajo.
- Establecer la gobernanza del proyecto.
- Definir las comunicaciones y los informes del proyecto.

Plan del Proyecto, Cronograma, Plan de comunicación y Presupuesto

Incluyen el desarrollo de planes del proyecto, la preparación de la estructura de descomposición del trabajo del proyecto, la definición del cronograma del proyecto y el desarrollo del presupuesto. El plan de gestión del proyecto se realiza de acuerdo con el tamaño y la complejidad del proyecto. Está compuesto por documentos para gestionar el cronograma, el presupuesto, hitos, riesgos, cambios, plan de comunicación, entre otros.

Estándares e Infraestructura del Proyecto

El objetivo principal del entregable es identificar, definir, aprobar y comunicar los estándares relacionados con la ejecución del proyecto. Se deben tener en cuenta los

procesos y los procedimientos actuales del cliente relacionados con la definición de los estándares más adecuados para el proyecto.

Las actividades que se realizan para este entregable son:

- Definición de los estándares del proyecto.
- Conformación del equipo de proyecto.

Reunión de inicio del Proyecto

El objetivo de este entregable es poner en marcha el proyecto y asegurar que toda la información necesaria se comparta con los miembros del equipo del proyecto, los principales interesados y cualquier persona involucrada en el proyecto. Es fundamental asegurarse que todos los involucrados en el proyecto comprendan las metas y los objetivos del proyecto, así como el cronograma que el equipo del proyecto debe seguir, y que es uno de los aspectos clave para una exitosa ejecución del proyecto.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Poner al tanto al equipo de proyecto.
- Realizar taller de definición inicial.

Cierre de la fase

El propósito del cierre de la fase es asegurar que todos los entregables requeridos de esta fase estén completos y precisos, así como cerrar cualquier problema pendiente e identificar las lecciones aprendidas para prepararse para el cierre formal de la fase.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Llevar a cabo el cierre de la fase.
- Obtener la firma del cliente para la finalización de la fase.

A nivel del área de administración del proyecto, en la fase de preparación, el administrador de proyecto debe desarrollar un plan detallado de implementación del proyecto, en el cual se describen las tareas y los entregables que son necesarios para una implementación exitosa.

Además, proporcionar al cliente acceso al sitio de almacenamiento del proyecto; este es el lugar central para la colaboración de documentos, emisiones y activos desarrollados durante el proyecto.

Finalmente, el gerente del proyecto lleva a cabo la reunión de inicio del proyecto con todo el equipo de trabajo para revisar el alcance del proyecto, los criterios de éxito, los roles y las responsabilidades y el cronograma.

2.9.3. Fase de exploración

De acuerdo con (SAP, 2016b) en la fase de exploración se realiza un análisis de ajuste para validar la funcionalidad de la solución incluida en el alcance del proyecto y para confirmar que los requisitos del negocio pueden ser satisfechos. Las brechas identificadas y los valores de configuración se añaden al archivo de requerimientos para su uso en la siguiente fase, los entregables de dicha fase son los siguientes:

Ejecución y seguimiento del proyecto

Para (SAP, 2016b) durante la ejecución y seguimiento del proyecto, el equipo lleva a cabo el trabajo del proyecto planificado y aprobado y mide el desempeño del proyecto para identificar las variaciones del plan. Se monitorea la ejecución, se identifican las variaciones del plan, se monitorean los resultados de calidad, se controla el progreso del proyecto con respecto al plan. Además, se controlan los cambios a lo largo del

proyecto, se evalúa y se responde a los riesgos y finalmente, se comunica el estado del proyecto. El Plan de gestión de proyecto desarrollado durante la fase de Preparación para las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, guía el enfoque del equipo para la gestión, ejecución, monitoreo y control de las actividades del proyecto.

Las principales actividades que se realizan son:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
- Actualizar los documentos de gestión de proyectos.
- Gestionar problemas del proyecto, riesgos y cambios.
- Comunicar el estado y progreso del proyecto.

Ajuste al análisis estándar

El propósito de este entregable es validar los escenarios, procesos y mejoras predefinidas a los requerimientos del cliente e identificar las brechas.

Definición de la configuración

El propósito de este entregable es capturar las variaciones del proceso que necesitan ser configuradas en el sistema.

Las principales actividades que se llevan a cabo son las siguientes:

- Definición de los valores de configuración.
- Solicitar el sistema de calidad.

Acceso de usuario y seguridad

El propósito de este entregable es asegurar la correcta creación de un procedimiento de roles y autorizaciones.

La principal actividad que se realizan para este entregable es:

- Realizar mapeo de autorización de roles para los usuarios.

Confirmación de pre requisitos de integración

El propósito de este entregable es asegurar que los sistemas que se integran son compatibles con el sistema de nube, además de configurar la seguridad de la red entre los sistemas y desarrollar especificaciones para campos de extensión (si es necesario).

Las principales actividades que se realizan son:

- Aplicar los requisitos previos del sistema integrado.
- Confirmar los requisitos previos de integración.
- Configurar la conectividad y seguridad de la red.
- Confirmar campos de integración y crear especificaciones de adaptación.

Preparación de la extensión a la solución

Este entregable tiene como fin crear las especificaciones para los campos que corresponden a las extensiones, campos o información no estándar definida por el sistema SAP.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Identificación de extensiones personalizadas.
- Definición de especificaciones de extensión.

Preparación de carga de datos

El propósito de este entregable es preparar los datos para cargarlos en el sistema.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Realizar actividades de limpieza de datos.
- Proporcionar plantillas e instrucciones para cargas de datos.
- Definir especificaciones para los programas de extracción de datos.

Cierre de la fase

El propósito del cierre de la fase es asegurar que todos los entregables requeridos de esta fase estén completos y precisos, así como cerrar cualquier problema pendiente e identificar las lecciones aprendidas para prepararse para el cierre formal de la fase.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Llevar a cabo el cierre de la fase.
- Obtener la firma del cliente para la finalización de la fase.

En cuanto al área de gestión del proyecto, los administradores de proyectos deben trabajar en conjunto para coordinar principalmente cuatro actividades esenciales para el éxito del proyecto, ellas son:

- Realizar los talleres de diseño de procesos internos y documentación.
- Creación del archivo de datos del empleado y otras tareas técnicas (FTP, SSO, entre otros.).
- Creación y ejecución de la estrategia de comunicación y gestión del cambio.
- Creación y ejecución de la estrategia de capacitación del usuario final y un plan de soporte continuo.

2.9.4. Fase de realización

Según (SAP, 2016b) el objetivo de la fase de realización es utilizar una serie de iteraciones para construir y probar de forma progresiva un entorno de negocio y un

sistema integrado, que se base en los escenarios de negocio y los requisitos o requerimientos de los procesos identificados en la fase anterior. Es aquí donde se cargan los datos, se llevan a cabo las actividades de adopción y se planifican las operaciones. Los entregables para esta fase son:

Ejecución y Seguimiento del Proyecto

Durante la ejecución y seguimiento del proyecto el equipo lleva a cabo el trabajo planificado y aprobado y mide el desempeño del proyecto para identificar las variaciones del plan. Se monitorea la ejecución, se identifican las variaciones del plan, se monitorean los resultados de calidad, se controla el progreso con respecto a lo planeado, se controla los cambios, se evalúa y se responde a los riesgos y, finalmente, se comunica el estado del proyecto.

El Plan de gestión de proyecto desarrollado durante la fase de preparación para las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, guía el enfoque del equipo para la gestión, ejecución, monitoreo y control de las actividades del proyecto.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
- Actualizar los documentos de gestión del proyecto.
- Planificar y ejecutar *sprints* (iteraciones) ágiles.
- Gestionar problemas del proyecto, riesgos y cambios.
- Comunicar el estado y el progreso del proyecto.

Configuración de la solución

El propósito de este entregable es configurar el sistema utilizando los valores determinados en la fase exploración. Debido a que la configuración del sistema es mediante iteraciones, en paralelo se va mostrando al cliente como queda la solución.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Acceder al Sistema SAP.
- Configurar las funcionalidades principales.
- Identificar las áreas específicas de configuración.
- Determinar y crear datos de ejemplo.
- Ejecutar pruebas unitarias del proceso empresarial.

Mejora de formularios

El propósito de este entregable es definir y mejorar los formularios requeridos.

Las principales actividades llevadas a cabo para este entregable son:

- Realizar los formularios estándar.
- Adaptar los formularios a los requisitos del cliente.

Desarrollo de las extensiones a la solución

El propósito de este entregable es desarrollar las extensiones a la solución.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Adaptación completa del usuario clave.
- Desarrollar contenido personalizado.
- Preparación de una demostración conceptual de contenido personalizado.

Informes

El objetivo de este producto es mostrarle al equipo de trabajo del cliente los informes estándar disponibles en el sistema SAP.

Tutorial de la solución

El propósito de este entregable es demostrar la solución configurada al equipo de trabajo del cliente, para la aceptación de la solución, antes de que inicien con las pruebas. Esta actividad se realiza en paralelo con la Configuración de la solución.

Preparar pruebas para la solución

El propósito de este entregable es elaborar los pasos de preparación necesarios para ejecutar las pruebas del cliente en el sistema.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Preparación de los casos de pruebas.
- Creación del plan de pruebas.

Configuración de la integración en el sistema de prueba

El propósito de este entregable es configurar la integración en el sistema de prueba.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Crear mapeo entre la integración y la transformación.
- Realizar la instalación de la integración en el sistema en la nube.
- Ejecución de carga inicial de datos integrados.

Estrategia y plan de capacitación al usuario final

El propósito de este entregable es desarrollar un plan de capacitación de alto nivel que proporcione un enfoque recomendado con las actividades correspondientes para preparar a los usuarios finales para usar el nuevo sistema. Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Realizar análisis de necesidades de aprendizaje.
- Desarrollar un plan detallado de capacitación del usuario final.

Carga de datos

El propósito de este entregable es desarrollar, implementar y probar los procesos de datos. Esta actividad consiste en ciclos iterativos de pruebas enfocados en los procesos diseñados para mover, limpiar, transformar y enriquecer los datos legados, requeridos para soportar los diversos ciclos de prueba y, en última instancia, el corte de la producción. Las principales actividades que se realizan para este entregable son las siguientes:

- Ejecutar y validar la carga de datos.
- Brindar soporte a la resolución de problemas de carga de datos.

Ejecución de las pruebas a la solución

El propósito de este entregable es realizar las pruebas de los procesos de negocios de acuerdo con el plan definido.

Las actividades principales que se realizan para este entregable son:

- Ejecutar las pruebas.
- Solucionar los incidentes presentados.

Roles de usuario del sistema y administración de autorización

El propósito de este entregable es establecer un proceso de operación efectivo para la seguridad.

La actividad que se realiza para este entregable es:

- Configurar los procedimientos administrativos para funciones y autorizaciones.

Operaciones Técnicas y plan de Transferencia

El propósito de este entregable es establecer procesos de monitoreo y soporte de operaciones técnicas y asegurar que la organización de apoyo post producción tenga su estrategia establecida. Es recomendable asegurar que haya procesos de soporte adecuados para la fase de Lanzamiento y posterior a esta.

La actividad que se realiza para este entregable es:

- Establecer procesos de soporte.

Plan de paso a producción

El propósito de este entregable es documentar la estrategia, el alcance, los plazos para pasar de la solución "as-is" a la solución "to-be", así como la definición del período de atención inmediatamente después del paso a producción.

La principal actividad que se realiza para este entregable es:

- Preparar el plan de paso a producción.

Configuración del sistema de producción

El propósito de este entregable es asegurar que el sistema de producción esté disponible y listo para ejecutar las actividades de corte.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Solicitar el sistema de producción.
- Recibir sistema de producción.
- Configurar ID de usuario para los miembros del equipo de proyecto en el sistema de producción.
- Aplicar la configuración no transportable del sistema de pruebas.

Configuración de la integración en el sistema de producción

El objetivo de este producto es configurar la integración en el sistema de producción.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Aplicar todos los requisitos de integración.
- Configurar la seguridad y la conectividad de la red.
- Realizar la instalación de integración.
- Ejecutar carga inicial de datos integrados.

Implementación de las extensiones de la solución en producción

El propósito de este entregable es crear las especificaciones de las extensiones.

La principal actividad que se realiza para este entregable es:

- Implementar extensiones de la solución en el sistema de producción.

Capacitación del usuario final

El propósito de este entregable es ejecutar la capacitación del usuario final.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Preparar y construir contenido de capacitación.
- Capacitar al usuario final.
- Establecer y comunicar el proceso de soporte interno.

Cierre de la fase

El propósito del cierre de la fase es asegurar que todos los entregables requeridos de esta fase estén completos y precisos, así como cerrar cualquier problema pendiente e identificar las lecciones aprendidas para prepararse para el cierre formal de la fase.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Llevar a cabo el cierre de la fase.
- Obtener la firma del cliente para la finalización de la fase.

2.9.5. Fase de lanzamiento

De acuerdo con (SAP, 2016b) el propósito de esta fase es realizar la configuración del sistema de producción, confirmar la preparación de la organización del cliente y cambiar las operaciones comerciales al nuevo sistema, los entregables de esta fase son los siguientes:

Ejecución y monitoreo del proyecto

Durante la ejecución y seguimiento del proyecto, el equipo consultor lleva a cabo el trabajo planificado y aprobado, también, se evalúa el desempeño para identificar las variaciones del plan. Además, monitorea la ejecución, se identifican las variaciones del

plan, se monitorean los resultados de calidad, se controla el progreso con respecto al plan, se controlan los cambios, se evalúa y se responde a los riesgos y finalmente, se comunica el estado del proyecto. El Plan de gestión desarrollado durante la fase de Preparación para las áreas de conocimiento, guía el enfoque del equipo para la gestión, ejecución, monitoreo y control de las actividades.

Las principales actividades que se realizan son:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
- Actualizar los documentos de gestión de proyectos.
- Gestionar problemas del proyecto, riesgos y cambios.
- Comunicar el estado y progreso del proyecto.

Paso a producción

El propósito de este entregable es realizar el paso del sistema a producción y ponerlo en funcionamiento. En este punto, los aspectos organizativos, empresariales, funcionales, técnicos y de sistema del proyecto están listos para ser utilizados en producción. Las principales actividades que se realizan para este entregable son las siguientes:

- Ejecutar las tareas de paso a producción según el plan definido.

Paso de soporte

El propósito de este entregable es la transferencia de un entorno de soporte de proyecto a un entorno de soporte de producción. La principal actividad que se realiza es:

- Llevar a cabo la reunión de paso de soporte.

Soporte a producción

El propósito de este entregable es confirmar que los recursos y los procesos están en su lugar para apoyar la solución en curso y para completar los pasos necesarios para cerrar el proyecto y finalizar la documentación.

La principal actividad que se realiza para este entregable es:

- Proporcionar soporte después del paso a producción.

Terminación del proyecto y entrega del proyecto

El propósito de este entregable es asegurar que todas las entregas requeridas de esta fase y del proyecto estén completas y precisas, y cerrar cualquier problema pendiente. Es importante identificar las lecciones aprendidas durante la fase. Se debe cerrar formalmente el proyecto obteniendo las firmas del cliente en entregables o documentos.

Las principales actividades que se realizan para este entregable son:

- Llevar a cabo el cierre de la fase.
- Obtener la firma del cliente para la finalización de la fase.
- Obtener la aprobación para el cierre del proyecto y la aceptación de los resultados.

La metodología SAP Activate cuenta con una serie de herramientas o aceleradores para llevar a cabo las actividades y los entregables mencionados anteriormente, las cuales son:

- Guías de implementación de módulos.
- Plantillas y documentación para algunas de las actividades.

3. Capítulo 3 Desarrollo Metodológico

En este capítulo se describen los procesos que se aplicaron para entender, proponer y desarrollar una solución al problema que presenta la empresa Axento S.A, y que fue descrito en el Capítulo 1 en el apartado 1.5, también se describen los tipos de investigaciones que existen y cuál de ellos se adapta más a este proyecto en específico.

Según (Hernández, Fernández & Baptista ,2014) una investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Para el desarrollo de este proyecto es necesario llevar a cabo una investigación para determinar las causas del problema que presenta la empresa y proponer una solución.

3.1. Tipos de Investigación

(Monje, 2011) afirma que, existen dos tipos de enfoques en la que una investigación puede ser clasificada:

- Enfoque cualitativo.
- Enfoque cuantitativo.

Ambos enfoques poseen distintas características que, dependiendo del tipo de proyecto, es recomendable utilizar uno u otro.

(Hernández *et al.*, 2014), considera que el enfoque cuantitativo consiste en un conjunto de pasos secuenciales, donde al inicio se definen los objetivos y las preguntas y posteriormente las hipótesis. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con

base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

La intención del enfoque cuantitativo, para (Galeano, 2004, citado por Lara, 2013) es “buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable” (p.24). Este tipo de investigación cuantifica y contribuye con evidencia de tipo numérica; además se puede apoyar de encuestas con preguntas cerradas y de selección de opciones.

(Gómez, 2006, citado por Lara, 2013) afirma que: “Los resultados de investigaciones cuantitativas, son por lo general informes estadísticos con resultados de cálculos de frecuencias, promedios, gráficos de barras o tortas, desviaciones, porcentajes, etc., que generalmente se explican al lector para que pueda comprenderlos”. (p.34)

Algunas de las características del enfoque cuantitativo descritas por (Gall, Gall & Borg, 2003; Fernández & Díaz, 2002, citados por Lara, 2013) son los siguientes:

- Asume que la realidad social es relativamente constante y adaptable a través del tiempo.
- Se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico.
- Observa relaciones causales entre fenómenos sociales desde una perspectiva mecanicista.
- Asume una postura objetiva, separando su postura con respecto a los participantes en la investigación y la situación.

- Estudia poblaciones o muestras que representen poblaciones, haciendo una medición penetrante y controlada.
- Estudia conductas y otros fenómenos observables, estudia el comportamiento humano en situaciones naturales o artificiales.
- Genera datos numéricos para representar el ambiente social.
- Analiza la realidad social descomponiéndola en variables.
- Emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados.
- Emplea métodos estadísticos para analizar los datos e infiere más allá de los datos.
- Emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida.
- Es confirmatoria, inferencial y deductiva.

El caso del enfoque cualitativo, (López & Sandoval, 2005, citado por Lara, 2013) es aquel que “produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Constituida por un conjunto de técnicas para recoger datos” (p.3).

(Strauss & Corbin, 2002), mencionan que una "investigación cualitativa", se entiende como cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.

Un punto importante del enfoque cualitativo mencionado por (Martínez, 2011) es que a pesar de usar métodos de recolección de datos similares a los de un enfoque

cuantitativo tiene como principal objetivo contextualizar la realidad humana y social dentro del contexto del estudio.

Para (Blasco & Pérez, 2007), el enfoque cualitativo estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Una investigación con el enfoque cualitativo se puede distinguir por las siguientes características según menciona (Blasco & Pérez, 2007.p 17):

- Es inductiva.
- El investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística.
- Los participantes y los escenarios son considerados como un todo.
- Trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellos mismos.
- Intenta obtener datos sobre las percepciones de los autores desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, comprensión empática y de ruptura con las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión.
- Una tarea fundamental es la de explicar las formas en que las personas en situaciones particulares, comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas.
- Se realiza a través de un prolongado e intenso contacto con el campo de estudio o situación a investigar. El tiempo inicialmente no debe ser limitado,

sino que es el desarrollo de los acontecimientos el que delimite la estancia del investigador en el escenario.

- Para obtener los datos se utilizan relativamente pocos instrumentos estandarizados.
- El investigador es el principal instrumento de medida, si bien en la actualidad existen programas informáticos que facilitan la tarea de obtención de datos.

Para entender claramente las diferencias entre los dos enfoques se presentan las diferencias planteadas por (Ramírez, 2013, citado por Lara, 2013) en la Tabla 3.1.1.

Tabla 3.1.1- Diferencias entre enfoques cuantitativos y cualitativos

Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Una realidad objetiva.	Varias realidades subjetivas.
El investigador, busca ser objetivo.	El investigador admite subjetividad.
La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.	La realidad sí cambia por las observaciones y mediciones realizadas.
Las ciencias físicas y sociales son una unidad.	Hay diferencias entre las ciencias físicas y las humanas.
Papeles o roles pasivos de los sujetos que están involucrados.	Papeles o roles activos de los participantes de la investigación.
Se involucran a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.	Se involucra a unos cuantos sujetos porque no necesariamente se pretende generalizar los resultados del estudio.
Datos obtenidos por observación y mediciones.	Datos obtenidos por observación y descripciones de los participantes.
Se pretende predecir y explicar.	Se pretende entender.
Se prueban hipótesis.	Se generan hipótesis.
La recolección de los datos se basa en instrumentos estandarizados.	Las herramientas utilizadas no son estandarizadas.
Amplia generación de resultados.	Generalización de resultados más limitada.

Fuente: Basado en Ramírez (2013) citado por Lara (2013)

Una vez explicados ambos enfoques de investigación, para el desarrollo de este proyecto se selecciona el enfoque cualitativo debido a los siguientes factores:

- Las características del proyecto requieren que exista un entendimiento de la realidad humana y los puntos de vista de los diversos involucrados en el problema, como lo hace el enfoque cualitativo.
- El objetivo del proyecto no consiste en medir el grado de cumplimiento de un proceso, con base en algún estándar o marco de referencia, sino en elaborar un proceso con base en las características de la organización y en las metodologías específicas mencionadas.
- La organización no tiene definido el proceso de venta ni el proceso de implementación; tampoco cuenta con la información histórica que pueda ser analizada y así obtener resultados estadísticos.
- No se tiene como objetivo generalizar las conclusiones de una muestra a una población global como es el caso del enfoque cuantitativo.
- Lo primordial en el proyecto es entender las actividades que realizan los trabajadores de la organización y no verificar su cumplimiento.

Es importante aclarar que, al utilizar un enfoque cuantitativo en el cual se realizan análisis estadísticos y mediciones numéricas para determinar teorías o hipótesis, no permitiría entender la situación ni el contexto de la organización y mucho menos, generar una solución al problema que contemple las necesidades y las características de la organización.

3.2. Enfoque seleccionado

En este apartado se explica en qué consiste el enfoque cualitativo, que se aplica en esta investigación, así como los diversos elementos que lo componen.

Una de las principales características que el enfoque cualitativo presenta, según (Quecedo & Castaño, 2002) es la flexibilidad en cuanto al modo de conducir los estudios. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas concretas. Los métodos están al servicio del investigador; pero el mismo no se encuentra supeditado a un procedimiento específico o técnica.

Sin embargo, (Hernández *et al.*, 2014), describen una serie de pasos o actividades principales que normalmente una investigación cualitativa puede seguir:

- **Planteamiento Inicial del problema.** Puede incluir ciertos elementos como propósito central, objetivos y preguntas de investigación, justificación y viabilidad, exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema, entre otros.
- **Revisión literaria.** Es útil para detectar conceptos clave, dar ideas sobre métodos de recolección de datos y análisis, conocer diferentes maneras de abordar el planteamiento, mejorar el entendimiento de los datos y profundizar las interpretaciones, entre otros.
- **Inmersión en el ambiente inicial (o campo).** Consiste en explorar el contexto que se seleccionó y considerar la conveniencia y accesibilidad.
- **Propuesta de la muestra inicial.** En términos generales se define los participantes (población, muestra) y los lugares donde se recolectan los datos.
- **Recolección y análisis de datos.** Basado en la información definida en la actividad anterior, se procede a recolectar los datos de la muestra para realizar el análisis correspondiente.

- **Reporte de resultados.** Corresponde al desarrollo de estados y reportes de resultados.

(Creswell y Neuman, citados por Hernández *et al.*, 2014, pág. 9-10) sintetizan las actividades principales del investigador cualitativo con los siguientes comentarios:

- Adquiere un punto de vista “interno” (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o cierta distancia como observador externo.
- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.
- No define las variables con el propósito de manipularlas experimentalmente.
- Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.
- Extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni debe analizarlos estadísticamente.
- Entiende a los participantes que son estudiados y desarrolla una empatía hacia ellos; no sólo registra hechos “objetivos”.
- Mantiene una doble perspectiva. Analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.
- Observa los procesos sin irrumpir, alterar ni imponer un punto de vista externo, sino tal como los perciben los actores del sistema social.
- Es capaz de manejar paradojas, incertidumbres, dilemas éticos y ambigüedades.

Dentro del enfoque cualitativo existen varias tipologías de diseño o formas de abordar el problema, según (Hernández *et al.*, 2014), estos diseños son: Teoría fundamentada, Diseños etnográficos, Diseños narrativos, Diseños fenomenológicos, Diseños de investigación-acción y Estudios de caso cualitativos.

Cada uno de los diseños mencionados anteriormente es utilizado dependiendo del tipo de pregunta de investigación, el objetivo y la información que proporcionan. El diseño que más se adapta a este proyecto, debido a sus características es el diseño Investigación-acción. Ya que como menciona (Sandín, 2003, p. 34):

Se encuentra ubicada en la metodología de investigación orientada a la práctica educativa. Desde esta perspectiva, la finalidad esencial de la investigación no es la acumulación de conocimientos sobre la enseñanza o la comprensión de la realidad educativa, sino, fundamentalmente, aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la mejora de la misma. Justamente, el objetivo prioritario de la investigación-acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos; así, la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él.

También, (Hernández *et al.*, 2014, p.496) menciona que el diseño investigación-acción tiene como objetivo “comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)”.

3.3. Población y muestra

En relación con una investigación el término población citado por (Pardo, Ruiz & San Martín, 2009) hace referencia “al conjunto total de elementos que interesa estudiar y

queda definida cuando se hacen explícitas las características que esos elementos comparten” (p.35).

En este proyecto, la población corresponde al conjunto de colaboradores de la empresa Axento que trabajan en el área de ventas y consultoría, En total son 11 colaboradores, 4 en ventas y 7 en el área de consultoría.

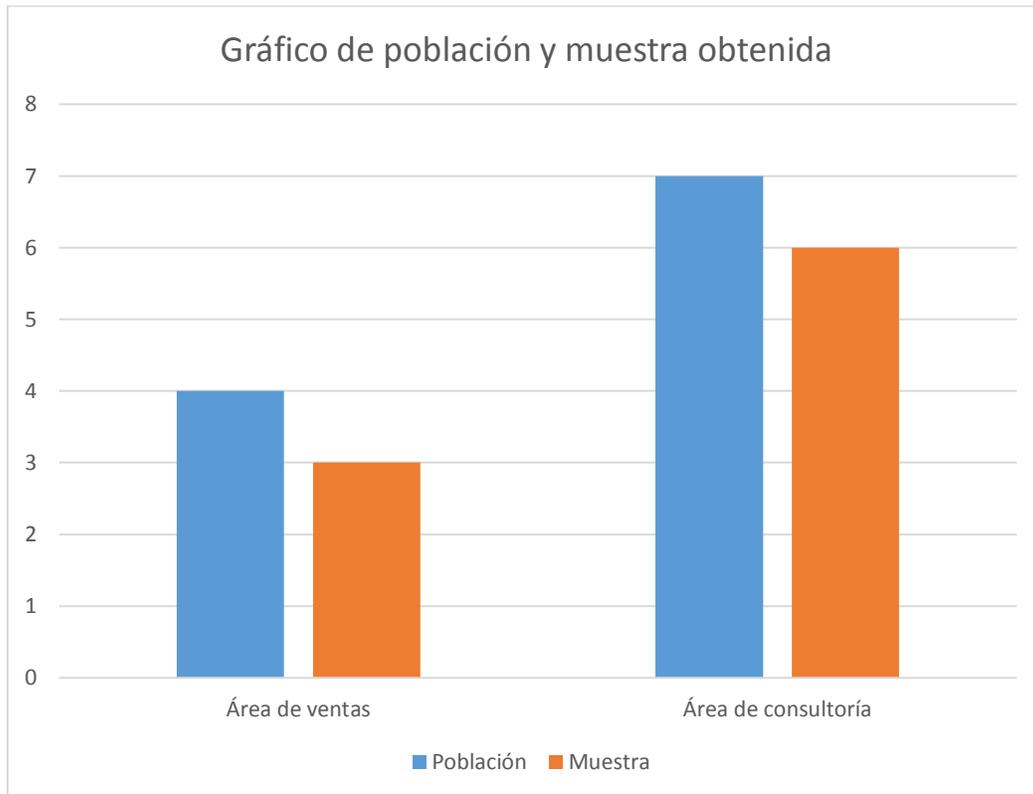
Para (Pardo, Ruiz & San Martín, 2009), a diferencia de las poblaciones, que suelen ser conjuntos de elementos de gran tamaño, las muestras suelen ser conjuntos de elementos de tamaño reducido.

Específicamente, en una investigación con enfoque cualitativo, según (Hernández *et al.*, 2014, p.384) una muestra corresponde a un “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”.

Para este proyecto, se seleccionó una muestra de tres de cuatro trabajadores de la empresa Axento que pertenecen al área de ventas y en el área de consultoría se seleccionaron seis de siete trabajadores. Para hacer esta selección se utilizó el criterio de conveniencia porque la empresa no posee muchos trabajadores y actualmente existe una gran carga de trabajo. Por ejemplo, en el caso del agente de ventas de Guatemala, su rol le exige estar mucho tiempo fuera de la oficina y posee una gran carga de trabajo, por esta razón no fue incluido en la muestra; por otro lado, en el área de consultoría se asignaron cuatro consultores, el gerente de proyectos, y el gerente de

operaciones, el nuevo consultor no cuenta con experiencia y se encuentra en capacitación, por esta razón no se incluye en la muestra.

Figura 3.3.1- Gráfico de población y muestra seleccionada



Fuente: Elaboración propia

De la Figura 3.3.1 que corresponde a la muestra obtenida se puede decir que del área de ventas se obtuvo una muestra del 75% de la población y para el área de consultoría se extrajo un 85.71 % de la población.

3.4. Fuentes de información

Para el desarrollo de este proyecto fue necesario utilizar diversas fuentes de información que se explican a continuación.

3.4.1. Fuentes Primarias

(Hernández *et al.*, 2014, p.61) define así las fuentes primarias.

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera.

Las fuentes primarias de información utilizadas para el planteamiento y elaboración de este proyecto son las siguientes:

- Metodologías de SAP.
- Presentaciones técnicas y oficiales de SAP y SuccessFactors.
- Portales Web de contenido (SAPPartnerEdge, SuccessFactors Community).
- Opiniones de expertos del sistema SuccessFactors (Comunidad SAP Jam).

3.4.2. Fuentes secundarias

Como se cita en (Villavicencio, 2015, p.115) Las fuentes secundarias se definen como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”. Ejemplo de ella serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes, entre otros.

Las fuentes secundarias que fueron utilizadas en el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

- Tesis de graduación: Tesis de Salamanca (2015). *Planteamiento de una metodología de desarrollo de software para el desarrollo de aplicaciones empresariales SAP con componentes móviles y manejo de estándares enmarcadas en la metodología PMI* y Acevedo (2015). *Evaluación de metodologías de implementación de proyectos SAP CRM para una solución de rápido despliegue en una empresa peruana.*
- Libros de metodologías de proyectos: Toro (2013). *Administración de proyectos de informática* y Gómez (2016). *Dirrección y gestión de proyectos de tecnologías de la información en la empresa.*

3.5. Técnicas de recopilación de información

Para analizar la información, primero es necesario llevar a cabo una recolección de datos, que según (Hernández *et al.*, 2014, p.397) esta actividad corresponde al “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”.

Para realizar esta actividad existen diversas técnicas que el mismo autor establece que son: Observación, Entrevistas, Revisión de documentos, entre otras.

3.5.1. Observación

Según (Hernández *et al.*, 2014), implica adentrarnos en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Específicamente la observación se llevó a cabo en el proceso de implementación de módulos de SuccessFactors en un cliente de Axento. Esta técnica de recolección de datos fue de vital importancia para comprender el ambiente o contexto donde se desarrolló el proyecto y los diversos elementos que componen el proceso de implementación, se utilizó una plantilla para documentar la información, anotaciones y notas (ver Apéndice B).

Las observaciones realizadas corresponden al inicio del proceso de implementación de los módulos de SuccessFactors en un cliente de Axento el cual está compuesto por: reunión de inicio del proyecto, reunión de procesos de negocio del cliente, presentación de módulos de SuccessFactors y talleres de definición de la configuración. El objetivo fue identificar las actividades que se llevaban a cabo y determinar las diferencias entre el alcance definido por el área de ventas y el establecido por el área consultoría (ver Apéndice S, Apéndice T, Apéndice U, Apéndice V, Apéndice W y Apéndice X).

3.5.2. Entrevistas

Para (Hernández *et al.*, 2014, p.403), “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”.

El mismo autor menciona que las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. A continuación, se explica cada uno de estos enfoques:

- **Estructurada.** el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).
- **Semiestructurada.** se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.
- **Abiertas o no estructuradas.** se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Para este proyecto, específicamente, se utilizaron los tipos de entrevistas semiestructuradas y no estructuradas registradas mediante una plantilla (ver Apéndice A).

Con el fin de entender el entorno y el contexto de la empresa se utilizaron las entrevistas no estructuradas para darle libertad al entrevistado de explicar ampliamente cómo se realizan las actividades y no delimitarlo (ver Apéndice D, Apéndice E, Apéndice F, Apéndice G, Apéndice K y Apéndice R).

Una vez que se tuvo claro cómo funciona la empresa en general, se procedió a utilizar entrevistas semiestructuradas, que permitieron obtener información específica a nivel del proceso de venta y de implementación (ver Apéndice H, Apéndice I, Apéndice J, Apéndice L, Apéndice M, Apéndice N, Apéndice Ñ, Apéndice O, Apéndice P y Apéndice Q).

3.5.3. Documentos, registros, materiales y artefactos

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos, que ayuda a entender el fenómeno central de estudio y permite al investigador conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (Hernández *et al.*, 2014).

En este proyecto existen pocos documentos o artefactos que sirvan como ayuda para el proceso investigativo, sin embargo, algunos documentos utilizados fueron:

- Plan de proyecto de una implementación (ver Anexo A).
- Acta de declaración del trabajo (ver Anexo B).

3.6. Análisis de la información

(Hernández *et al.*, 2014), menciona que el análisis de los datos es la acción esencial. Consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales les proporcionamos una estructura. Para realizar dicho análisis se puede utilizar diferentes herramientas:

- Teoría fundamentada.
- Matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, entre otros.

De acuerdo con la índole de este proyecto, que consiste en la elaboración de un proceso integrado de ventas e implementación, la herramienta que mejor se ajusta para el análisis y la estructuración de los datos, tanto del proceso de venta como el de implementación, son los diagramas de procesos de negocio utilizando la notación BPMN 2.0, presentados en los apartados 4.2.2 y 4.3.

3.7. Presentación de resultados

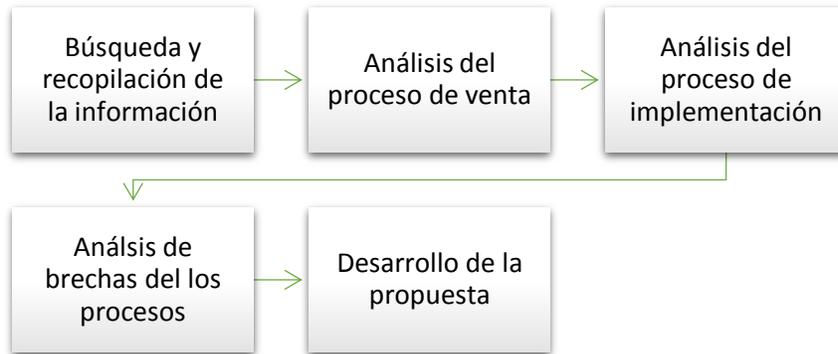
Los resultados obtenidos del análisis del proceso de venta y del proceso de implementación son presentados como hallazgos del proceso y se muestran al final del análisis de cada proceso en los apartados 4.2.3 y 4.3.7.

En el caso del análisis de brechas del proceso de implementación los resultados son presentados como diferencias que existen entre el proceso de implementación actual y el proceso que establece SAP Activate. Para este análisis se utilizó la triangulación de datos, que consiste en la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección (Hernández *et al.*, 2014). En este caso contamos con las observaciones mencionadas, la opinión del gerente de proyectos quien es experto en el sistema SuccessFactors y lo que establece la metodología SAP Activate.

3.8. Metodología de trabajo

Para desarrollar adecuadamente este proyecto se ha definido una metodología de trabajo, que toma en cuenta la estructura de actividades principales propuesta por (Hernández *et al.*, 2014) para una investigación cualitativa que se mencionó en el apartado 3.2, Las etapas de trabajo definidas se pueden apreciar en la Figura 3.8.1.

Figura 3.8.1- Metodología de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia basado en Hernández et al. (2014)

3.8.1. Búsqueda y recopilación de la información

Durante esta etapa se llevó a cabo la búsqueda de información que es requerida durante el proyecto, tanto a nivel de los entregables de producto, como de la gestión del proyecto. Para solucionar un problema es necesario conocer acerca del ambiente y el contexto donde se desarrolla el problema.

Tener claro el ambiente del negocio, las principales áreas afectadas, los principales problemas que se perciben y el funcionamiento del negocio fue el objetivo principal de esta fase, así como realizar una revisión bibliográfica acerca del tema en general.

Entendimiento del negocio

Esta parte de la etapa se enfocó en conocer a qué se dedica el negocio, los productos que maneja, las principales actividades, las áreas de negocio relacionadas y las personas involucradas. Este proyecto abarca el área de ventas y de consultoría, de manera que se enfoca principalmente en obtener información de los procesos.

Para obtener esta información se utilizaron entrevistas no estructuradas para darle libertad a los entrevistados de expresarse libremente acerca de qué es lo que hacen y

las principales actividades que llevan a cabo. También se utilizó un documento de la empresa llamado Perfil Corporativo que contiene información general de la empresa y de sus áreas.

Revisión de la literatura

Según (Hernández *et al.*, 2014, p.61), la revisión literaria corresponde a “detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”.

La revisión literaria fue llevada a cabo utilizando las recomendaciones que (Hernández *et al.*, 2014) establece que una investigación cualitativa podría realizar durante la búsqueda de información:

Elegir las palabras claves. Las palabras claves deben ser distintivas del problema de estudio y se extraen de la idea o tema y del planteamiento del problema. Para elegir las se recomienda escribir un título preliminar del estudio y seleccionar las dos o tres palabras que capten la idea central, extraer los términos del planteamiento o utilizar los que los autores más destacados en el campo de nuestro estudio utilicen en sus planteamientos e hipótesis (Hernández *et al.*, 2014, p.65).

Las palabras claves utilizadas para la búsqueda de la bibliografía fueron:

- Metodologías de ventas.
- Metodologías de implementación de sistemas.
- Proyectos de SuccessFactors.
- Marcos y metodologías de gestión de proyectos.

- Metodología SAP Activate.
- Metodología de implementación BizXpert.

Selección de las bases o fuentes de datos. Se deben seleccionar bases de datos relacionadas con el tema de investigación (Hernández *et al.*, 2014).

Las metodologías de ventas y de implementación de SAP y específicamente para el sistema SuccessFactors son privadas. Se necesita contar con un usuario y contraseña para acceder a esta fuente de datos; la información solo está disponible de acuerdo con el tipo de usuario y la región geográfica.

Las bases y fuentes de datos consultadas fueron:

- SAPartnerEdge.
- SuccessFactors Comunity.
- SAPSupportportal.
- Google Académico.
- Google.
- SAP JAM.

Búsqueda de fuentes. Una vez seleccionadas las bases de datos y definidas las palabras claves, se procede a realizar la búsqueda de fuentes bibliográficas (Hernández *et al.*, 2014).

Obtención de la literatura. Consiste en acceder a las fuentes y descargarlas o bien almacenar las direcciones de los sitios, en caso de ser físicos localizar las bibliotecas correspondientes o el lugar donde se encuentre (Hernández *et al.*, 2014).

Consultar la literatura. Finalmente se procede a revisar, ya sea física o digitalmente el contenido y seleccionar las fuentes que son de utilidad para nuestro marco teórico específico y desechar las que no nos sirvan (Hernández *et al.*, 2014).

Las principales fuentes seleccionadas fueron las siguientes:

- **SAP Activate Methodology for New Cloud Implementations (2016) de SAP.** Esta referencia corresponde a la metodología de implementación SAP Activate para sistemas en la nube publicada en el portal de SAP. Este es el principal insumo de este proyecto, ya que a solicitud de Axento el proceso de implementación fue desarrollado basado en esta metodología.
- **SAP Partner Sales Methodology (2016) de SAP.** Es una fuente principal, al igual que la anterior, pues es la metodología de ventas que SAP desarrolló para sus *partners*. Debido a esto Axento solicitó que sea utilizada como base para desarrollar el proceso de venta.
- **BizXpert Implementation Methodology (2012) de SuccessFactors Company.** La metodología de implementación BizXpert fue desarrollada para implementar SuccessFactors. Actualmente es la metodología que utiliza de manera parcial Axento, por lo que es necesario conocerla para entender el proceso actual de implementación de la empresa.
- **Administración de proyectos informáticos (2013) de Francisco J. Toro López.** Esta fuente se seleccionó debido a que recopila diversas metodologías, marcos de referencia y buenas prácticas que existen en el mercado para la gestión de proyectos informáticos. Además, menciona las

diferencias entre las metodologías clásicas de desarrollo de software y las metodologías ágiles.

3.8.2. Análisis del proceso de venta

En caso del proceso de venta no existe ningún documento o artefacto que contenga la definición o descripción del proceso actual de ventas, tampoco se encontraba basado en ninguna metodología o buenas prácticas de ventas. De manera que para conocer y definir cómo es el proceso actual de ventas fue necesario realizar entrevistas no estructuradas y semiestructuradas a las siguientes personas:

- **Gerente de ventas.** Es la persona encargada del área de ventas, es el dueño del proceso de venta y es quien aprueba la venta (ver Apéndice F).
- **Agente de ventas.** Es la persona encargada de ejecutar todo el proceso de venta y las actividades relacionadas (ver Apéndice H).
- **Gerente de operaciones.** Es el encargado del área de consultoría. Posee estrecha relación con el proceso de venta ya que es quien realiza las presentaciones de las funcionalidades del sistema que son ofrecidas al cliente (ver Apéndice G).
- **Gerente de proyectos.** Es la persona encargada de gestionar los proyectos, apoya al agente de ventas a realizar la propuesta a nivel de sistema SuccessFactors basado en las especificaciones del cliente (ver Apéndice E).
- **Agente de preventa.** Es la persona que apoya al agente de venta en la parte técnica del sistema SuccessFactors durante el proceso de venta. Es un nuevo puesto que se creó durante el desarrollo del proyecto y que cumple las funciones del gerente de proyectos (ver Apéndice N).

3.8.3. Análisis del proceso de implementación

En el caso del proceso de implementación tampoco existe un documento formal donde se especifique o detalle el proceso que se sigue, de manera que para definirlo y comprenderlo se utilizaron tres técnicas de recopilación de información.

La primera técnica aplicada fueron las entrevistas semi-estructuradas a dos personas:

- **Gerente de proyectos.** Se encarga de ejecutar todo el proceso de implementación y gestionar el proyecto. Se seleccionó a este gerente para aplicarle esta entrevista, ya que es la persona dueña del proceso y quien realmente conoce las actividades que se realizan (ver Apéndice I).
- **Consultora del módulo de Compensación.** Es la consultora encargada del módulo de compensación quien ha trabajado en otra empresa implementando los módulos de SuccessFactors, de manera que es una fuente de información valiosa para conocer cómo se lleva a cabo el proceso de implementación en otra organización y proporcionar información acerca de mejoras que pueden ser aplicadas (ver Apéndice Ñ).

La segunda técnica utilizada fue la observación acerca del inicio de un proyecto en un cliente de Axento, que se llevó a cabo durante tres días, pero no se cuenta con documentos que registren la participación por solicitud del cliente, quien demandó que únicamente se tomará una posición de observador del inicio del proyecto sin documentar estas reuniones. Las observaciones pueden verse los apéndices (ver Apéndice S, Apéndice T, Apéndice U, Apéndice V, Apéndice W y Apéndice X).

Aunque no se pudo documentar ni dejar registro de las reuniones por razones de confidencialidad solicitadas por el cliente, el observar las actividades que se realizaron, las interacciones entre los equipos de trabajo y los problemas presentados permitió tener claridad del proceso de implementación y complementar lo mencionado por el gerente de proyectos.

La última técnica que se empleó fue la revisión de documentos generados en proyectos de implementación anteriores y la metodología BizXpert mencionada en el capítulo 2 en el apartado 2.8, los documentos revisados fueron:

- Plan del proyecto. Es un archivo de Microsoft Project en donde se describen las actividades realizadas para un proyecto de implementación en un cliente de Axento. (ver Anexo A).
- Acta de declaración del trabajo. Es un documento que describe el proyecto, los objetivos del mismo, las necesidades del negocio, los beneficios esperados, el alcance del proyecto, requerimientos del proyecto, riesgos asociados, hitos y entregables, entre otros. (ver Anexo B)

3.8.4. Análisis de brechas del proceso de implementación

Esta etapa consiste en analizar las diferencias que existen entre el proceso actual de implementación y lo establecido por la metodología de implementación SAP Activate.

Para llevar a cabo este análisis se utilizó un conjunto de entregables desarrollados por un grupo de expertos del sistema SuccessFactors de la comunidad oficial SAP JAM, los cuales adaptaron los entregables genéricos propuestos en la metodología SAP Activate a entregables específicos del sistema SuccessFactors (Yalala, 2016).

Con base en este conjunto de entregables se utilizaron tablas de cumplimiento para cada fase que propone la metodología SAP Activate, además se validó si el proceso de implementación actual cumple o no el entregable. También, se definieron una serie de criterios de validación de acuerdo con las características y las necesidades de Axento para determinar si era necesario implementar los entregables que no se cumplen en el análisis. Estos criterios fueron definidos con la ayuda del gerente de proyectos mediante una entrevista (ver Apéndice R).

3.8.5. Desarrollo de la propuesta

Finalmente, en esta etapa se desarrolla el nuevo proceso integrado de venta e implementación de los módulos de Successfactors tomando en cuenta los análisis realizados.

Para las actividades relacionadas con el área de ventas se utilizó como base elementos de la metodología SAP Partner Sales como lo son: las etapas, las preguntas, los criterios de selección, las actividades, los criterios de descalificación y las recomendaciones, así como la información recolectada en análisis del proceso de venta que proviene de las entrevistas realizadas.

En el caso del área de consultoría fue necesario recolectar más información para desarrollar la propuesta, de manera que se realizaron entrevistas semi estructuradas a los consultores, ya que a nivel de información de los módulos son ellos los que manejan ese conocimiento.

Las personas entrevistadas fueron:

- **Consultor del módulo de Sucesión y Desarrollo.** Se le aplicó una entrevista semi-estructurada con el objetivo de obtener información general acerca del módulo de Sucesión y Desarrollo para desarrollar un cuestionario con preguntas acerca del módulo (ver Apéndice J).
- **Consultora del módulo de Compensación.** Se le aplicó una entrevista semi-estructurada con el objetivo de obtener información general acerca del módulo de Compensación para desarrollar un cuestionario con preguntas acerca del módulo (ver Apéndice M).
- **Consultor del módulo de Aprendizaje y Central de empleados.** Se le aplicaron dos entrevistas semi-estructuradas con el objetivo de obtener información general del sistema, del módulo de Aprendizaje y del módulo de Central de Empleados, para desarrollar cuestionarios con preguntas acerca de los módulos (Apéndice P y Apéndice L).
- **Consultora del módulo de Metas y Desempeño.** Se le aplicó una entrevista semi-estructurada con el objetivo de obtener información general acerca del módulo de Metas y Desempeño para desarrollar un cuestionario con preguntas acerca del módulo (ver Apéndice O).

Finalmente, para las actividades del área de implementación, se tomaron como base los entregables propuestos por el grupo de expertos de SuccessFactors, el juicio de experto del gerente de proyectos y las entrevistas realizadas a los consultores.

4. Capítulo 4 Análisis de resultados

El siguiente capítulo muestra el análisis de los resultados obtenidos de la etapa de búsqueda y recopilación de la información, así como el análisis del proceso de venta y del proceso de implementación del sistema SuccessFactors. También se lleva a cabo un análisis de brechas a nivel de entregables del proceso actual de implementación y los entregables de la metodología de implementación SAP Activate.

4.1. Entendimiento del negocio

Este apartado describe de manera general, el funcionamiento del negocio y las principales áreas y actividades que se llevan a cabo para la venta e implementación del sistema Successfactors.

4.1.1. Funcionamiento del negocio

Como se mencionó en el capítulo 1 en el apartado 1.2 ,Axento se dedica a la venta de sistemas informáticos enfocados al área de Recursos Humanos. En el caso específico de SuccessFactors la solución está compuesta por dos partes:

- Venta de las licencias del sistema de SuccessFactors.
- Venta de la implementación del sistema de SuccessFactors.

El sistema SuccessFactors está conformado por módulos independientes, de manera que el cliente puede adquirir los módulos que considere necesarios y no todos al mismo tiempo. Ahora bien, correspondiente a la venta de las licencias para el Sistema SuccessFactors estas licencias son por módulos. Esto quiere decir que, para el módulo de Metas y Desempeño, el cliente puede comprar X cantidad de licencias para los

usuarios que utilicen ese módulo y para el módulo de Compensación, el cliente puede adquirir Y cantidad de licencias para la cantidad de usuarios que requieran este módulo y así para cada módulo de SuccessFactors.

De manera homóloga, para la implementación de los módulos de SuccessFactors los clientes pueden contratar los servicios de profesionales de implementación por módulos, dependiendo de las características y de las funcionalidades que tenga y requiera el cliente para su proceso de negocio de recursos humanos. Esto conlleva mayor tiempo de implementación y, por ende, mayor costo.

SuccessFactors posee una implementación estándar para cada módulo, la cual está alineada a un conjunto de buenas prácticas para los procesos de recursos humanos, por ejemplo, en el caso de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa, SuccessFactors tiene un proceso estándar para realizar esta evaluación basado en las mejores prácticas de la industria. Sin embargo, los clientes en muchas ocasiones no utilizan las mejores prácticas en sus procesos, o bien han desarrollado su propia forma de realizar los procesos del área de recursos humanos y no desean ajustarse a las mejores prácticas, por lo que hay que ajustar los módulos a sus requerimientos y características específicas. En otros casos hay que redefinir, en conjunto con el cliente, sus procesos de negocio puesto que desean adaptarse a las mejores prácticas.

Otro punto importante es que en gran cantidad de proyectos se hace necesario realizar integraciones con otros sistemas, ya sea porque alimentan de información al sistema SuccessFactor, como es el caso del sistema de planillas del cliente, o bien estos consumen información de SuccessFactors.

4.1.2. Área de ventas

El área de ventas de Axento se encarga, tanto de la venta de las licencias, como de la venta de los servicios profesionales de implementación.

El área de ventas está compuesta por cuatro personas:

- Dos agentes de ventas.
- El Gerente de ventas.
- El Agente de preventa.

Los dos agentes de venta se dividen la región centroamericana. En el caso del agente de ventas ubicada en Costa Rica, se encarga de atender a los países de la región sur: Panamá, Costa Rica y Nicaragua. A su vez, el agente de ventas ubicado en Guatemala, se encarga de los países de la región norte: Guatemala, El Salvador y Honduras.

El puesto de agente de preventa se creó durante el desarrollo de este proyecto, debido a la alta carga de trabajo del gerente de proyectos que no le permitía apoyar adecuadamente a los agentes de ventas con la definición de alcances ni con las demostraciones del sistema. El director del área de ventas se encuentra ubicado en Costa Rica y trabaja de la mano con los agentes de ventas validando y aprobando los contratos (Apéndice F).

4.1.3. Área de consultoría

El área de consultoría de Axento se encarga de brindar los servicios profesionales de implementación de los módulos de SuccessFactors. Como se explicó anteriormente los servicios ofrecidos comprenden: la configuración y la adaptación de los módulos

SuccessFactors, la integración con otros sistemas y el rediseño de procesos de negocio del área de recursos humanos.

Como se presentó en el capítulo 1 en el apartado 1.2.3, el área de consultoría está compuesta por:

- **Gerente de operaciones.** Es el encargado de administrar las operaciones del área de consultoría y soporte, es miembro de la junta directiva de Axento.
- **Gerente de proyectos de consultoría.** Encargado de administrar los proyectos de consultoría. Entre sus principales funciones están: realizar la estimación de los costos asociados a la implementación de módulos de SuccessFactors, basado en las especificaciones que el agente de ventas le proporciona; coordinar con el cliente todas las actividades por realizar durante el proyecto; controlar y ejecutar el plan del proyecto y asegurar el cumplimiento de los requerimientos del cliente según el documento de alcance establecido.
- **Consultor.** Es el experto que conoce acerca de uno o varios módulos del sistema SuccessFactors y se encarga de realizar la implementación.

4.2. Proceso de venta

Para analizar el proceso actual de ventas y conocer qué actividades realizan, quiénes participan del proceso, qué información se recopila y en general su funcionamiento, se llevaron a cabo entrevistas y reuniones con diversas personas como se explicó en el capítulo 3 en el apartado 3.8.2. Por esta razón, en este apartado

se procede a presentar el estado actual del proceso de venta y la información descubierta durante la investigación realizada.

4.2.1. Información general

El proceso actual de venta, tal como se logró determinar durante las entrevistas, no cuenta con la documentación que permita conocer: sus principales actividades, los participantes o involucrados, la información requerida, las entradas del proceso y las salidas. Por esta razón fue necesario recopilar desde cero la información para entender el proceso y documentarlo.

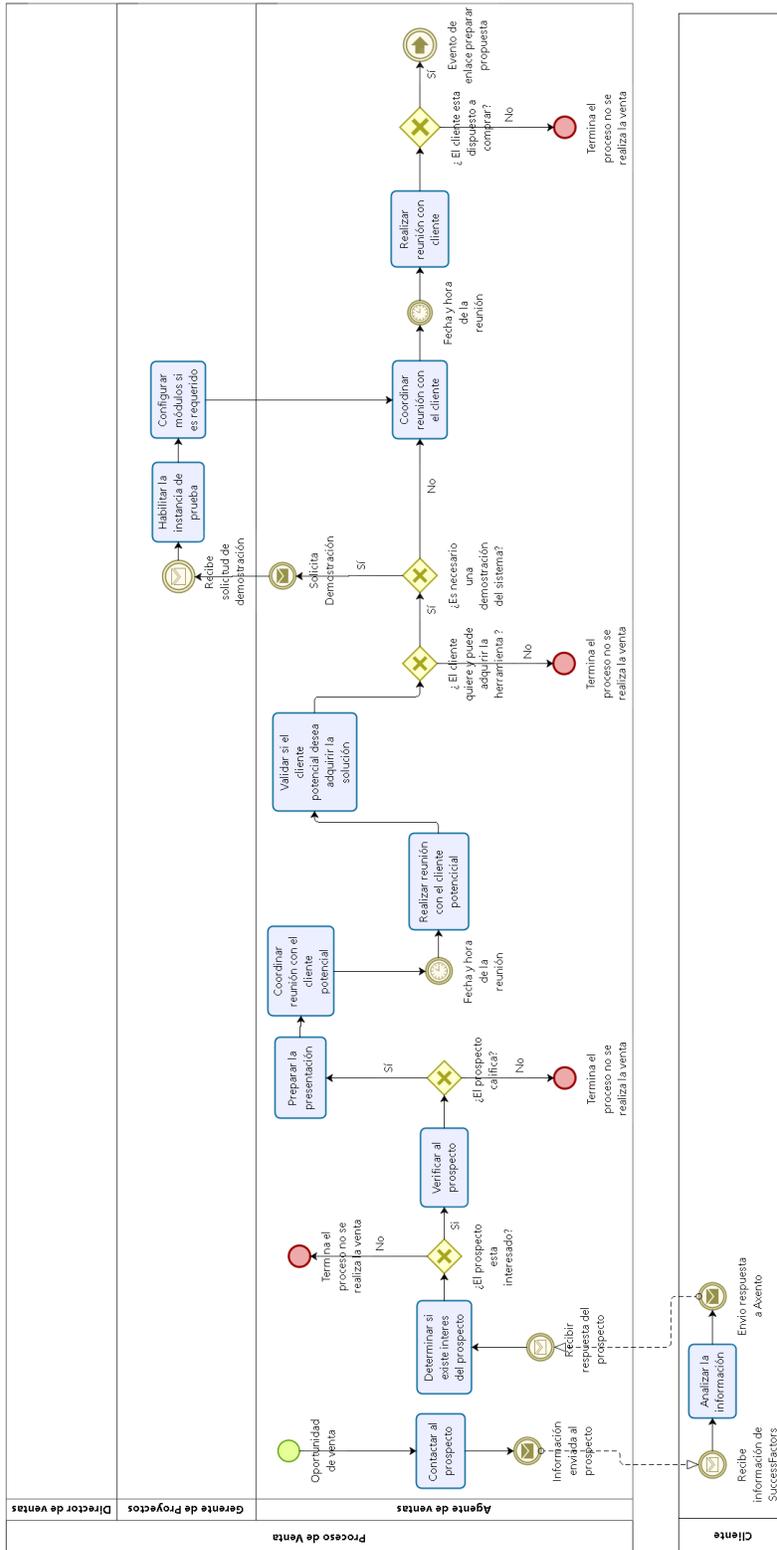
Las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de venta son los agentes de ventas e involucran al área de consultoría, específicamente al gerente de proyectos para ciertas actividades durante el proceso. Por otra parte, el área de *marketing* es la encargada de crear las oportunidades y enviarlas al agente de ventas, aunque en ocasiones los mismos agentes generan sus propias oportunidades.

Una vez realizada la investigación, como resultado del análisis de las entrevistas llevadas a cabo con las diversas personas involucradas, se obtiene la definición y la documentación del proceso actual de ventas (As-Is), el cual se representa mediante diagramas de proceso de negocios utilizando la notación BPMN 2.0. A continuación, se procede a explicar las principales actividades del proceso, así como las entradas y las salidas.

4.2.2. Proceso actual de ventas (As-Is)

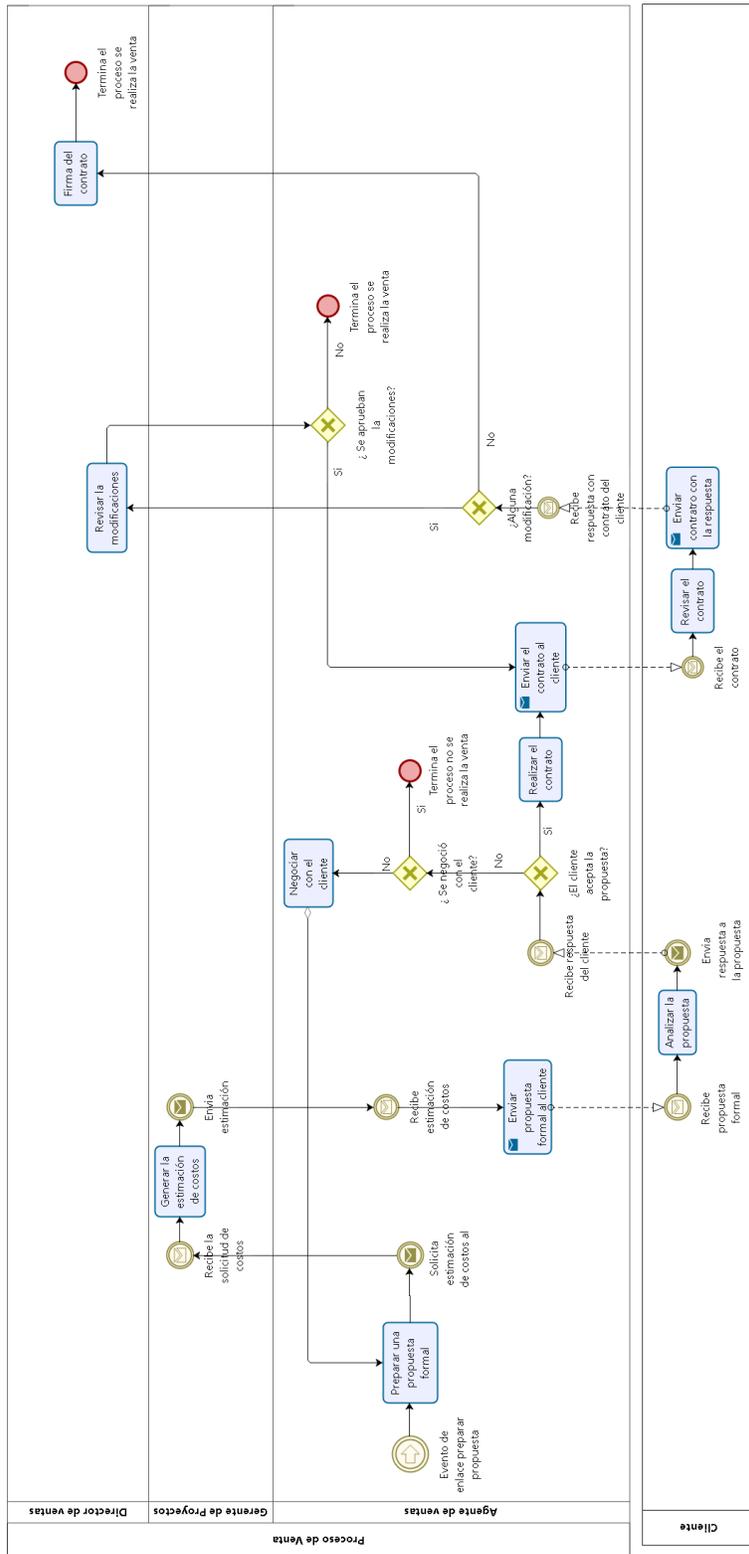
En la Figura 4.2.1 y en la Figura 4.2.2 , se presenta la parte uno y dos del proceso de venta.

Figura 4.2.1 - Proceso Actual de ventas (Parte uno)



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.2.2 - Proceso Actual de ventas (Parte dos)



Fuente: Elaboración Propia

Entradas

Las entradas del proceso de ventas son las oportunidades de prospectos identificados por el agente de venta, por el área de marketing o bien por recomendación de SAP. Con respecto a la información de contacto del prospecto puede ser: el correo electrónico, el número telefónico u otro medio de comunicación.

Actividades realizadas

Las siguientes son las principales actividades del proceso de venta actual:

Contactar al prospecto. Una vez que se presenta la oportunidad de venta y que se cuenta con la información de contacto, se procede a enviar un correo, realizar una llamada telefónica o bien, utilizar algún otro medio de comunicación para contactar al cliente y hablarle acerca del sistema SuccessFactors. Se le brinda información general Axento y de la solución.

Determinar si existe interés del prospecto. Después de que se le brinda la información al prospecto, acerca de SuccessFactors se procede a determinar si el prospecto está interesado en el sistema. En caso de que el prospecto no esté interesado en adquirir el sistema no se realiza la venta y el proceso termina, de lo contrario es necesario verificar al prospecto.

Verificar al prospecto. Si el prospecto presenta interés en la solución, se procede a verificar si posee las características necesarias para adquirir la herramienta. En este paso el juicio de experto del vendedor es lo que determina si el prospecto califica o no para la compra de SuccessFactors.

Algunos parámetros que se podría utilizar según menciona el gerente de operaciones en la entrevista realiza para verificar al prospecto son (ver Apéndice G):

- Tamaño de la organización.
- Si es un cliente estratégico.
- Si el cliente tiene presupuesto.
- Existe respaldo de la alta gerencia para el proyecto.
- Existe un proyecto planteado o definido.

Aunque estos parámetros pueden ser utilizados para determinar si el cliente puede adquirir el sistema SuccessFactors, no se encuentran definidos de manera clara o en un documento formal. Por otra parte, no se realiza ninguna documentación o registro del prospecto y no se establece de alguna manera porqué el prospecto no calificó, simplemente queda a criterio del vendedor.

En caso del que el prospecto no califique se termina el proceso y no se realiza la venta de los módulos del sistema SuccessFactors. En caso contrario, se procede a preparar una presentación básica del sistema.

Preparar presentación. Verificado el prospecto, se procede a realizar una presentación para mostrarle al cliente, con mayor detalle, la solución de SuccessFactors y conocer un acerca de la organización del cliente potencial.

Coordinar reunión con el cliente. Una vez preparada la presentación, es necesario coordinar con el cliente potencial una reunión, que por lo general es de manera física, ya que se quiere tener mayor contacto y una mejor comunicación. De manera que se contacta al cliente y se programa una reunión para una determinada fecha.

Realizar reunión con el cliente. Cuando llegan la fecha y la hora establecidas, se lleva a cabo la reunión con el cliente. En esta ocasión se muestra la presentación preparada y se realizan algunas preguntas para conocer acerca del estado del cliente y, si realmente el cliente está interesado en adquirir la herramienta o bien solamente está buscando información. Aunque no se cuenta con una plantilla o documento formal con preguntas claves o necesarias que deben realizarse, se pueden efectuar algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cantidad de empleados que maneja la empresa?
- ¿Quiénes son los patrocinadores del proyecto?
- ¿Tamaño del departamento de Recursos Humanos?
- ¿Principal razón por la cual se quiere desarrollar el proyecto?
- ¿Quiénes son los principales involucrados del proyecto?
- ¿Qué procesos de recursos humanos son los que están teniendo problemas?

Las preguntas que se realizan dependen del agente de venta y de la información que se considere necesario recopilar. Por lo que no se puede saber a ciencia cierta cuáles son las preguntas que desarrolla cada uno de ellos. Las preguntas anteriores son algunas brindadas por el agente de ventas en la entrevista realizada (ver Apéndice H).

Al finalizar la reunión y con base en la información obtenida, el agente de venta valora si el cliente potencial quiere y puede adquirir la herramienta. Si resulta que el cliente no quiere o no puede adquirir SuccessFactors, el proceso de venta termina y no se realiza la venta. Pero si el agente determina que el cliente potencial sí cumple con las condiciones y existe un verdadero interés en la compra del sistema, se evalúa si es

necesario llevar a cabo una demostración del sistema para terminar de convencer al cliente potencial o bien si el mismo cliente potencial solicita directamente una prueba del sistema funcionando.

Si es necesaria una demostración del sistema, el agente de venta solicita al gerente de proyectos de consultoría que prepare una instancia para un cliente potencial basado en la información que ha recopilado y en los módulos que el cliente potencial requiere. El gerente de proyectos se encarga de habilitar la instancia de prueba y de configurar los módulos de ser requerido, en caso de que no se tengan en la instancia de prueba. Una vez preparada la demostración, el gerente de proyectos procede a comunicarle al agente de venta que ya está lista la demostración para que coordine la reunión con el cliente potencial. En caso de que no sea necesario la demostración se pasa a coordinar la reunión.

Coordinar reunión con el cliente. Se coordina con el cliente para llevar a cabo una reunión que es normalmente física, aunque dependiendo de las circunstancias puede ser virtual, Se establece con el cliente la fecha, hora y la modalidad y, en caso de ser física, el lugar donde se llevará a cabo.

Realizar la reunión con el cliente. En esta reunión se realiza la demostración del sistema, en caso de que se hubiera definido. También se busca obtener mayor información del cliente potencial y sus procesos de negocio del área de recursos humanos, para determinar si el cliente realmente va a comprar el sistema.

Una vez terminada la reunión se procede a validar si verdaderamente se va a comprar la solución de SuccessFactors. En este punto si el cliente potencial decide que

no va comprar la herramienta, por diversas razones, termina el proceso y no se realiza la venta. En caso contrario se procede a redactar una propuesta formal.

Preparar una propuesta formal. Una vez confirmado que cliente potencial va adquirir la solución se procede a realizar una propuesta formal, la cual está compuesta por dos partes:

- Alcance del proyecto.
- Plan financiero.

La primera parte correspondiente al Alcance del proyecto, consta de los módulos y las funcionalidades que se especificaron durante el análisis, desde el inicio de la venta y definidas por el cliente. La segunda parte es el Plan financiero. Este presenta los montos por pagar, tanto a nivel de suscripción, como de servicios profesionales de implementación, las fechas de pago, condiciones de pago, descuentos, entre otros.

Hay dos tipos de propuesta. La primera es la propuesta estándar, se basa en una implementación básica de los módulos que estén definidos para el cliente y la segunda es una propuesta más adaptada, que toma en cuenta aspectos específicos del cliente. Se podría decir que la propuesta estándar es para clientes que no tienen muy bien definidos y maduros sus procesos de recursos humanos o bien que desean emplear las buenas prácticas que trae el sistema SuccessFactors, mencionado por el agente de venta en la entrevista realizada (ver Apéndice H).

A la hora de realizar tanto la definición del alcance como el plan financiero, se solicita la ayuda del gerente de proyectos, pues es quien tiene mayor conocimiento técnico de la herramienta y de los costos asociados a la implementación del sistema.

Generar la estimación de costos. El gerente de proyectos es el encargado de realizar la estimación de costos, basado en las especificaciones proporcionadas por el agente de ventas. El método de estimación que actualmente se utiliza es por horas requeridas para la implementación de cada módulo, de manera, que basado en el juicio de experto del gerente de proyectos, se calculan las horas requeridas para los roles involucrados:

- Director de operaciones o consultoría (Solamente si es necesario).
- Gerente de proyecto.
- Consultores.
- Desarrolladores (Solamente si es necesario).

Enviar la propuesta formal al cliente. Definido el Alcance del proyecto y el Plan financiero, la propuesta formal está lista y se envía al cliente potencial, para que la revise.

Recibir respuesta del cliente. El cliente potencial revisa la propuesta y la acepta o rechaza y envía su respuesta al agente de venta.

Negociar con el cliente. En caso de que el cliente no acepte la propuesta y no se haya negociado anteriormente, se procede a realizar una negociación y generar una nueva propuesta. Pero si ya se ha negociado entonces termina el proceso y no se realiza la venta.

La negociación normalmente consiste en verificar los puntos por los cuales el cliente potencial no está aceptando la propuesta para realizar los ajustes necesarios y generar otra propuesta.

Realizar el contrato. Aprobada la propuesta, el siguiente paso es realizar un contrato formal que SAP define para sus *partners* y en donde se adjunta la propuesta formal como parte del contrato.

Enviar el contrato al cliente. Terminado el contrato se procede a enviarlo al cliente para lo revise.

Revisar las modificaciones. Luego de que el cliente revisa el contrato, lo envía de regreso a Axento en donde se valida si está aprobado. En caso de que exista alguna modificación se procede a revisar el contrato con los cambios y si el gerente de ventas los aprueba se envía de nuevo el contrato con las modificaciones correspondientes, de lo contrario, el proceso termina y no se lleva a cabo la venta.

Firma del contrato. Una vez que el cliente ha aceptado y firmado el contrato, el gerente de ventas procede a firmar el contrato y el proceso termina de manera satisfactoria con la venta.

Salidas

Las salidas generadas durante el proceso son las siguientes:

- Contrato legal firmado. Corresponde al contrato legal firmado y aprobado, el cual hace referencia a la propuesta formal definida para el cliente.
- Propuesta Formal. La propuesta formal como se explicó está compuesta por dos partes: el plan financiero y el alcance del proyecto.
- Presentación realizada al cliente. Es la presentación que se desarrolló y se presentó al cliente.

4.2.3. Análisis del proceso de ventas

Una vez definido de manera formal el proceso de venta, se decidió validar este proceso con el agente de preventa, quien fue incorporada a la organización recientemente, hace aproximadamente dos meses y ha sido capacitada en el área de ventas. Se considera que la validación del proceso de venta con esta persona es vital, ya que permite determinar si en la organización, aunque no se tenga documentado ni definido formalmente el proceso de venta se tienen claras las actividades que se deben ejecutar.

El agente de preventa valida que el proceso de venta sea el mismo que le han explicado durante su capacitación. Sin embargo, comenta que al inicio del proyecto cuando un cliente no es nuevo salta hasta la actividad de preparación de la primera reunión (ver Apéndice N).

Basado en las entrevistas realizadas, que se definen en el capítulo 3 en el apartado 3.8.2, se lograron identificar hallazgos en el proceso de venta actual, que se presentan en la Tabla 4.2.1.

Tabla 4.2.1 – Hallazgos del proceso de venta

Hallazgo	Descripción
No existe documentación acerca del proceso de venta.	La empresa Axento no cuenta con documentos que contengan información acerca del proceso de venta, de manera que el conocimiento de qué actividades se realizan y cómo se ejecutan únicamente es de manejo de las personas encargadas de llevar a cabo esta labor. Esto lo confirman el gerente de ventas, el agente de ventas, el gerente de operaciones y el agente de preventa (ver Apéndice F, Apéndice G, Apéndice H y Apéndice N).
No existe estandarización del proceso de venta.	Debido a que no existe una documentación formal del proceso de venta, los agentes de ventas no realizan el proceso de la misma manera y utilizan su propio criterio para llevar a cabo el proceso, esta situación se puede apreciar en la entrevista realizada al agente de preventa y en la entrevista aplicada al agente de (ver Apéndice N y Apéndice H).

Hallazgo	Descripción
No existe una definición formal de los criterios para descartar o aprobar un prospecto u oportunidad.	Este punto es de suma importancia, ya que actualmente es el agente de venta, según su juicio de experto, quien determina si el prospecto u oportunidad cumple con las condiciones para adquirir el sistema SuccessFactors. Si bien algunos agentes utilizan criterios como los mencionados por el agente de ventas en el apartado 4.2.2 ,en la actividad de verificación del prospecto, estos no han sido definidos y aprobados formalmente para ser utilizados, esto queda en evidencia en la entrevista realizada al gerente de ventas y la entrevista aplicada al agente de ventas (ver Apéndice F y Apéndice H).
Bajo conocimiento de los módulos de SuccessFactors	Durante la entrevista realizada al agente de ventas, menciona que solicita la ayuda del gerente de proyectos para desarrollar el alcance del proyecto con base en la información que ella ha recolectado. También, en la entrevista aplicada al agente de preventa, menciona que su ingreso a la organización se da porque los agentes de ventas no tienen el suficiente conocimiento en la solución SuccessFactors y tienen que estar solicitando la ayuda del gerente de proyectos para realizar las demostraciones del sistema y para definir el alcance de proyecto.
No existe documentación del proceso de venta realizado.	Durante el desarrollo de la venta no existen documentos que permitan conocer el estado de la venta, o bien la información acerca de las decisiones tomadas, así como las actividades realizadas. De manera que si se desea conocer porqué una venta no se concretó habría que preguntarle al agente de venta qué fue lo que sucedió, asumiendo que recuerde y que todavía siga trabajando para Axento. Lo anterior queda evidenciado en la entrevista con el agente de venta, donde se le consulta acerca de la documentación generada durante el proceso venta en donde afirma que la documentación corresponde a: la propuesta, la presentación del sistema y los contratos, de igual manera en la reunión de validación con el agente de preventa esto sale a relucir.
No existe una clasificación de los clientes	Durante la entrevista aplicada al gerente de ventas, se menciona los diferentes tipos de clientes, por ejemplo: grandes, pequeños y estratégicos, pero cuando se le consultó al agente de y al agente de preventa, mencionan que actualmente no se cuenta con una clasificación formal de los clientes.
No se registra la información acerca del cliente y de sus procesos de negocio.	No se registra información acerca del cliente y sus procesos de negocio durante todo el proceso de venta. Aunque el agente de venta menciona que en las reuniones se recolecta información acerca del cliente y de sus procesos, no existen documentos que contengan dicha información, que puedan ser facilitados a los consultores o al gerente de proyectos, esto queda plasmado en la entrevista realizada al agente de preventa.
Errores al definir el alcance del proyecto	Existen errores en la definición del alcance del proyecto por parte del área de ventas, esto quedó evidenciado durante la observación realizada a la reunión de proceso de negocio en un cliente de Axento, (ver Apéndice T) y también mencionados por el gerente de proyectos en la entrevista realizada acerca del proceso de venta (ver Apéndice E).

Fuente: *Elaboración Propia*

A partir del proceso de venta definido, de los hallazgos encontrados basado en la información recolectada durante las entrevistas, se puede concluir que a nivel de organización se conoce cuáles son las actividades que se tienen que hacer, pero no están documentadas ni estandarizadas. No se tiene definido claramente los criterios de selección ni los tipos de clientes.

Por otra parte, los agentes de venta no poseen el conocimiento suficiente del sistema para definir el alcance de un proyecto y requieren de la ayuda del gerente de proyectos para hacerlo, sin embargo, no se registra la información del cliente y de sus procesos de negocio, recolectada en las reuniones previas, para brindársela al gerente de proyectos y que él lleve a cabo una definición del alcance y una estimación precisa de costos del proyecto.

Además, debido a la falta de información básica de los módulos, que es necesario conocer para determinar el alcance de la implementación, se dejan por fuera algunos requerimientos. Esta situación ocurrió con el cliente que se visitó, en donde el área de ventas definió en el alcance una plantilla de evaluación del desempeño, pero en el proceso de implementación cuando el consultor le preguntó al cliente acerca de su proceso de negocio, se determinó que eran dos plantillas de evaluación del desempeño (ver Apéndice T). Esto ha sucedido en otras ocasiones como lo mencionó el gerente de proyectos durante la entrevista acerca del proceso de venta (ver Apéndice E).

4.3. Proceso de implementación (As-is)

Como se menciona en el capítulo 1, apartado 1.4, el proceso de implementación para los módulos de SuccessFactors, que actualmente utiliza Axento, está basado en la

metodología de implementación BizXpert, pero ha sido adaptado a las necesidades y a las características de la empresa. El mismo no se encuentra documentado, sin embargo, mediante las observaciones llevadas a cabo, las entrevistas realizadas al gerente de proyectos y a la consultora del módulo de compensación y la revisión de documentos presentados en el capítulo 3 en el apartado 3.8.3, se documenta el proceso de implementación actual (As-is) (ver Apéndice S, Apéndice T, Apéndice U, Apéndice V, Apéndice W y Apéndice X).

La documentación del proceso se realiza mediante diagramas de procesos de negocio, utilizando la notación BPMN 2.0 para describir cada una de las fases y las actividades realizadas.

4.3.1. Entradas del proceso de implementación

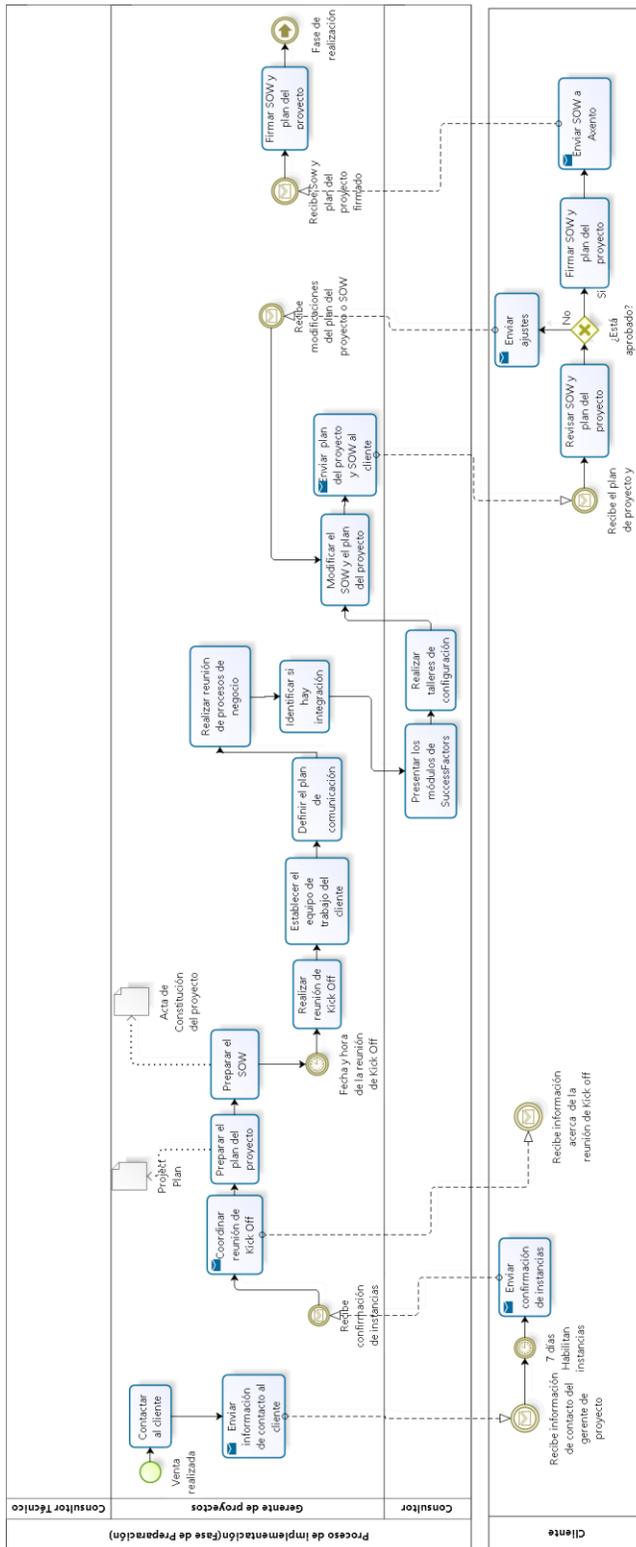
Las entradas que posee actualmente el proceso de implementación son las siguientes:

- Documentación de la venta. Corresponde a contratos firmados, al alcance del proyecto y al plan financiero.
- Confirmación de envío de contrato a SAP. Confirmación del agente de venta de que se han enviado los contratos firmados a SAP.

4.3.2. Fase de Preparación

En la Figura 4.3.1, se observan las actividades realizadas en la fase de preparación del proceso de implementación.

Figura 4.3.1 - Fase de preparación del proceso de implementación



Fuente: Elaboración propia

Actividades realizadas

A continuación, se definen las actividades claves realizadas durante la fase de preparación:

Contactar al cliente. Una vez que se comunica que la venta fue realizada y los contratos firmados fueron enviados a SAP, el gerente del proyecto procede a contactar al cliente para presentarse formalmente, hablar de manera general del proyecto y mencionarle que, dentro de aproximadamente siete días, va a recibir un correo de parte de SAP donde le notifican que las instancias de trabajo han sido habilitadas.

Enviar información de contacto al cliente. El gerente de proyectos de Axento envía su información de contacto al gerente del proyecto del cliente.

Enviar confirmación de instancias a Axento. Transcurrido los siete días o menos, dependiendo de SAP, el cliente recibe el correo de SAP con la información acerca de las instancias. El cliente se encarga de informarle al gerente del proyecto de Axento que ya están habilitadas las instancias.

Coordinar reunión de inicio del proyecto (*Kick Off*). Cuando el gerente del proyecto de Axento recibe la notificación de que las instancias han sido habilitadas, se encarga de coordinar la reunión de inicio del proyecto con el gerente del proyecto del cliente de manera que definen la fecha, la hora y el lugar donde se llevará a cabo la reunión.

Preparar el plan del proyecto. Tras coordinar la reunión, el gerente del proyecto de Axento desarrolla el plan del proyecto, el cual contiene todas las actividades por realizar durante el proyecto, la duración estimada, la fecha de inicio y de fin de cada

actividad, así como los recursos requeridos para esa actividad. En el Anexo A se presenta un ejemplo de un plan del proyecto para un cliente de Axento. El plan varía según los módulos que se vayan a implementar y los requerimientos adicionales del cliente.

Preparar el acta de declaración del trabajo o *Statement of work (SOW)*

Preparado el plan del proyecto se procede a desarrollar el *SOW*, en el cual se define el trabajo que se realiza, se describe el proyecto, los objetivos, las necesidades del negocio, los beneficios esperados, el alcance del proyecto, los requerimientos del proyecto, los riesgos asociados, los hitos y los entregables, entre otros. En el Anexo B se pueden apreciar los elementos de este documento.

Realizar reunión de inicio del proyecto. Definido el plan del proyecto y el *SOW* se procede a realizar la reunión de inicio de proyecto donde se presenta el equipo consultor de Axento y el equipo de trabajo del cliente, se realiza una revisión acerca del alcance del proyecto; también se explica la metodología de implementación que se utiliza. Además, se programan los talleres de definición de la configuración, se calendarizan las reuniones de seguimiento del proyecto y se brindan algunas recomendaciones.

Establecer el equipo de trabajo del cliente. Esta actividad consiste en establecer el equipo de trabajo del cliente basado en lo expuesto en la reunión de inicio del proyecto y con la información de contacto suministrada por el cliente.

Definir el plan de comunicación. Esta actividad consiste en definir los medios de comunicación que se van a utilizar, por ejemplo: video llamadas, correo electrónico, sitio de almacenamiento de la información.

Realizar una reunión de procesos de negocio. El objetivo de esta reunión es que el cliente explique de forma detallada los procesos de negocio de recursos humanos que serán soportados por los módulos del sistema SuccessFactors, con el fin de entender claramente sus procesos de negocio y, a su vez, descubrir los requerimientos que puedan generarse.

Identificar si hay integración. Una vez realizada la reunión de procesos de negocio, es posible identificar si hay que realizar alguna integración con uno o más sistemas.

Presentar los módulos de SuccessFactors. Esta actividad consiste en presentar los módulos de SuccessFactors al cliente, para que vea cómo funciona el sistema y cómo ejecuta los procesos de negocio. Esta actividad les permite a los consultores analizar las diferencias que existen entre el proceso de negocio del cliente y las buenas prácticas que SAP establece.

Realizar talleres de configuración. Los talleres de configuración consisten en una reunión con el cliente, donde se le explica qué son los libros de configuración y cómo deben ser completados. Un libro de configuración es un documento Excel donde se registran todas las características que el módulo de SuccessFactors tiene. Es una herramienta proporcionada por SAP para que los consultores realicen el levantamiento de requerimientos del cliente para cada módulo.

Existe un libro de configuración para cada módulo de SuccessFactors. Una vez recolectados los requerimientos en el taller de definición, termina la reunión.

Modificar el SOW y el Plan del Proyecto. Esta actividad es fundamental y nace debido a que, durante la reunión de inicio del proyecto, en la reunión de procesos de negocio, en la presentación de los módulos de SuccessFactors o bien durante la realización de los talleres de configuración, normalmente se generan nuevos requerimientos o aparecen situaciones que no estaban previstas por lo que hay que modificar, tanto el documento del SOW, como el plan del proyecto para que incluyan los nuevos requerimientos.

Enviar plan del proyecto y SOW al cliente. Una vez ajustados el SOW y el plan del proyecto son enviados al cliente para que los valide y firme.

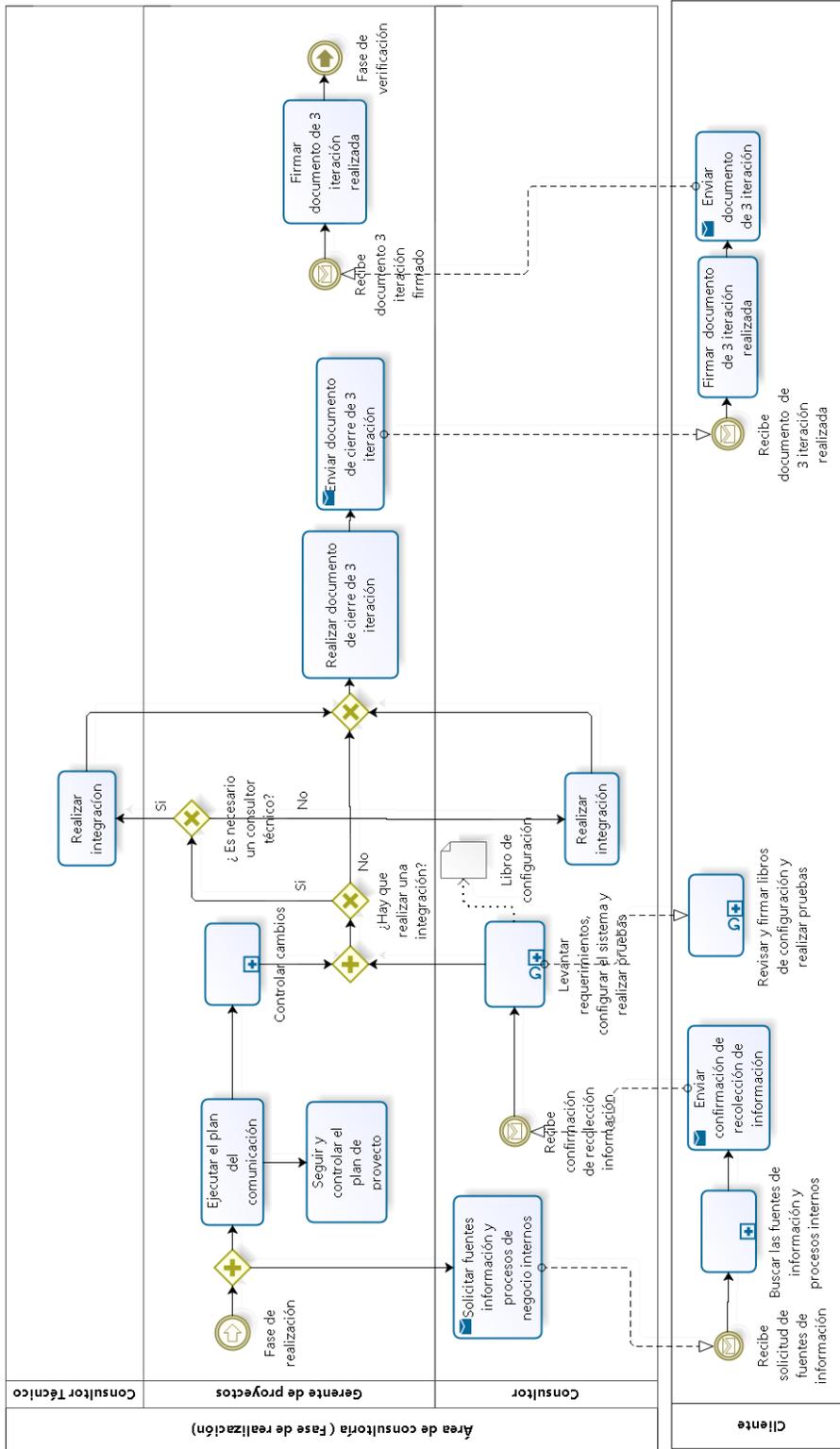
Revisar SOW y plan del proyecto. El cliente revisa y valida el SOW y el plan del proyecto. En caso de que existan errores, envía los ajustes que deben realizarse al gerente de proyectos de Axento.

Firmar SOW y plan del proyecto. Una vez validados los documentos, se procede a firmarlos y a enviarlos al gerente de Axento. El gerente de proyectos de Axento los recibe y los firma, la fase de preparación termina.

4.3.3. Fase de Realización

En la Figura 4.3.2, se observan las actividades realizadas en la fase de realización del proceso de implementación.

Figura 4.3.2 - Fase de realización del proceso de implementación



Fuente: Elaboración propia

Actividades realizadas

Las actividades claves ejecutadas durante la fase de realización son las siguientes:

Reunión de validación de requerimientos. Se realiza una reunión entre el consultor del módulo y el cliente para validar y ajustar los requerimientos desarrollados en la fase de preparación durante el taller de definición.

Gestión del proyecto. En esta fase, de manera paralela a la configuración del sistema, se lleva a cabo la gestión del proyecto de la que se encarga el gerente de proyectos y entre sus principales actividades están:

- Ejecutar el plan de comunicaciones.
- Seguir y controlar el plan del proyecto.
- Controlar los cambios.

Configurar módulo

Para llevar a cabo una correcta configuración del sistema, basada en los requerimientos del cliente se realizan tres iteraciones de la configuración de los módulos, una vez completada la configuración no se pueden realizar más cambios al sistema.

Una iteración está compuesta por las siguientes actividades:

- Actualizar los requerimientos en el libro de configuración. Se realizan los cambios en el libro de configuración del módulo que el cliente solicita, siempre y cuando no modifiquen el alcance establecido.

- Enviar el libro de configuración al cliente. Se envía el libro de configuración del módulo para que el cliente lo valide y firme.
- Verificar y firmar el libro de configuración. El cliente se encarga de validar y firmar el libro de configuración.
- Enviar el libro de configuración firmado. Una vez firmado el libro de configuración se envía para que el consultor realice la configuración del módulo.
- Realizar la configuración del módulo. El consultor lleva a cabo la configuración del módulo según el libro de configuración firmado.
- Solicitar al cliente realizar pruebas. Cuando el módulo ya está configurado, el consultor le solicita al cliente que realice pruebas sobre el módulo para validar que no existen errores.
- Realizar pruebas. El cliente recibe una solicitud de pruebas y procede a realizar las pruebas correspondientes.
- Enviar estado de pruebas y los cambios. Una vez realizadas las pruebas por parte del cliente, se envía un estado de las pruebas llevadas a cabo que contiene los errores que se presentaron y los cambios que desea realizar al módulo en la próxima iteración.
- Corregir errores. En caso de que existan errores en la configuración estos son solucionados durante la misma iteración y se solicita al cliente que vuelva a realizar las pruebas

Realizar integración. En caso de haya que realizar una integración, se determina si el mismo consultor del módulo puede hacerlo o en caso contrario un consultor técnico se encarga de realizar la integración.

Desarrollar documento de cierre tercera iteración. Al terminar la tercera iteración el gerente de proyecto desarrolla el documento de cierre de la tercera iteración para cada módulo que se esté implementando.

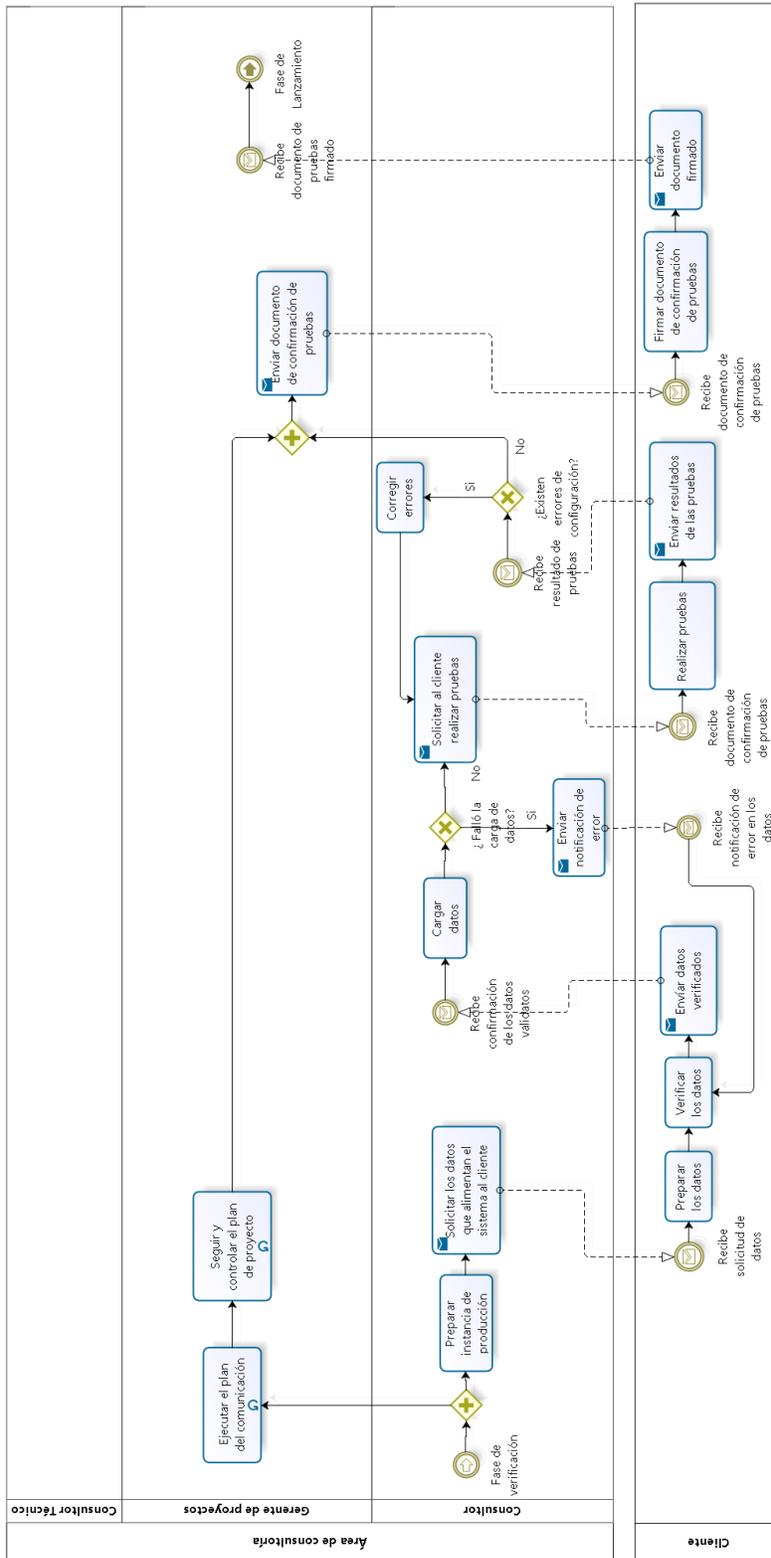
Firmar el documento de la tercera iteración realizada (Cliente). El cliente recibe el documento de cierre de la tercera iteración realizada y lo firma, posteriormente lo envía de regreso al gerente de proyectos.

Firmar documento de la tercera iteración realizada (Axento). El gerente de proyectos recibe el documento firmado, lo firma y da por terminada la fase de realización.

4.3.4. Fase de Verificación

En la Figura 4.3.3, se observan las actividades realizadas en la fase de verificación del proceso de implementación.

Figura 4.3.3 - Fase de verificación del proceso de implementación



Fuente: Elaboración Propia

Actividades realizadas

Las actividades claves realizadas durante la fase de verificación son las siguientes:

Preparar instancia de producción. Todas las configuraciones hechas en la etapa de realización se llevaron a cabo en una instancia de prueba, ahora se tiene que habilitar la instancia de producción de manera que en la fase de lanzamiento esté lista para replicar lo realizado en la instancia de prueba. Es necesario configurar las opciones según los requerimientos del cliente.

Gestión del proyecto. Se llevan a cabo las mismas actividades de gestión del proyecto realizadas en la fase de realización.

Solicitar los datos que alimentan el sistema al cliente. Se solicitan al cliente los datos que alimentan al sistema; estos pueden provenir de archivos con un formato específico o bien, algún servicio en caso de que haya desarrollado una integración.

Preparar los datos. El cliente prepara los datos que son requeridos para alimentar el sistema, que fueron solicitados en la fase de realización.

Verificar los datos. Una vez preparados los datos el cliente tiene que verificar que los estén correctos y estructurados y enviarlos al consultor.

Cargar datos. El consultor recibe los datos verificados por el cliente y procede a cargarlos al sistema, posteriormente se le solicita al cliente que realice pruebas para validar que los datos han sido cargados de manera exitosa. Puede que durante la carga se generen errores. En ese caso se le comunica al cliente que no se pudo cargar el archivo y que fallaron los registros que el sistema muestra. El cliente es el encargado de reparar el error en los datos.

Realizar Pruebas (Cliente). El cliente realiza pruebas para validar que se ha configurado todo lo establecido en el libro de configuración y, en caso de haber integraciones verificar que funcione correctamente.

Corregir errores. El cliente envía el resultado de las pruebas realizadas, en caso de que exista un error de configuración el consultor realiza las correcciones correspondientes y le solicita al cliente que vuelva a realizar las pruebas.

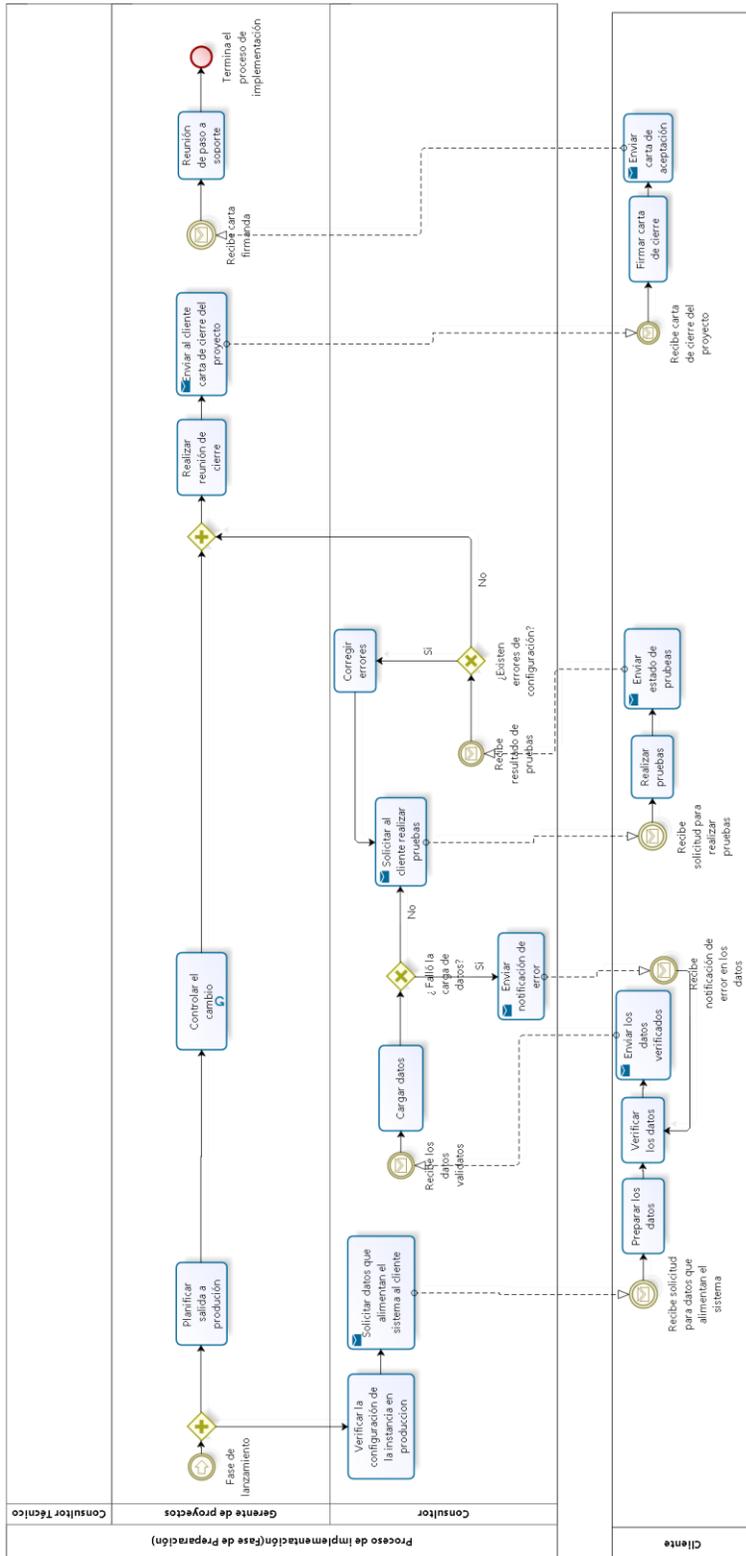
Enviar documento de confirmación de pruebas. Una vez realizadas las pruebas y con el aval del cliente de que no existen errores, se le envía un documento de confirmación de pruebas al cliente para que lo firme.

Firmar documento de confirmación de pruebas(Cliente). El cliente recibe el documento de confirmación de pruebas, lo firma y lo envía de regreso al gerente de proyectos. La etapa de verificación se da por concluida.

4.3.5. Fase de Lanzamiento

En la Figura 4.3.4, se observan las actividades realizadas en la fase de lanzamiento del proceso de implementación.

Figura 4.3.4 - Fase de lanzamiento del proceso de implementación



Fuente: Elaboración Propia

Actividades realizadas

A continuación, se definen las actividades claves realizadas durante la fase de lanzamiento:

Verificar la configuración de la instancia de producción. Es necesario verificar la configuración de la instancia de producción y realizar los cambios correspondientes, así como habilitar las funcionalidades requeridas. Esta actividad consiste fundamentalmente, en asegurarse de que se ha replicado toda la configuración realizada en la instancia de prueba.

Planificar la salida a producción. Esta actividad consiste en definir con el cliente cómo se va a realizar la salida a producción.

Solicitar al cliente los datos que alimentan el sistema. Al igual que en la fase anterior, se vuelven a solicitar al cliente los datos que alimentan al sistema.

Preparar los datos. Al igual que en la fase anterior, el cliente prepara los datos que serán enviados al consultor para que los cargue en la instancia de producción.

Verificar los datos. El cliente realiza una verificación de los datos y luego los envía al consultor para que los cargue.

Cargar datos. El consultor recibe los datos que provienen del cliente y procede a cargarlos al sistema. Por otra parte, puede que existan errores en los datos que el cliente proporcionó, en ese caso se notifican al cliente los registros que el sistema indica que fallaron.

Solicitar al cliente realizar pruebas Una vez cargado los datos al sistema, se le solicita la cliente realizar pruebas para que valide que los datos y las funcionalidades se encuentran correctamente.

Realizar pruebas (Cliente). El cliente recibe la solicitud para realizar pruebas con los datos que serán utilizados en producción. Posteriormente, le envía el estado de las pruebas al consultor.

Corregir errores. El consultor recibe el estado de las pruebas realizadas. En caso de que existan errores a nivel de estructura de datos, campos o funcionalidad, las corrige y le solicita que nuevamente realicen las pruebas para validar que todo está correctamente.

Enviar carta de cierre del proyecto. El gerente de proyectos envía la carta de cierre del proyecto al cliente, en donde se especifica que el proyecto se ha desarrollado en su totalidad, según el plan de trabajo establecido y el alcance definido. Los objetivos han sido alcanzados y está listo para que el cliente lo utilice.

Firmar carta de cierre del proyecto (Cliente). El cliente recibe la carta de cierre del proyecto después de haber validado todo su funcionamiento y procede a firmarla y enviarla al gerente de proyectos de Axento.

Realizar reunión de cierre. Una vez cargada y validada toda la información y las funcionalidades, se procede a llevar a cabo la reunión de cierre del proyecto en donde se muestra el sistema funcionando correctamente. Se presentan los objetivos del proyecto alcanzados y se da por concluido el proyecto.

Reunión de paso a soporte. Esta reunión tiene como objetivo presentar formalmente al equipo de soporte, que de ahora en adelante serán los encargados de proporcionarles ayuda en cualquier inconveniente que tengan, así como brindarles información acerca de las nuevas características y las funcionalidades que el sistema SuccessFactors incorpora.

4.3.6. Salidas del proceso de implementación

Las salidas del proceso de implementación son las siguientes:

- Plan de proyecto completado.
- Acta de declaración del trabajo.
- Carta de cierre del proyecto.
- Documento de finalización de talleres de definición.
- Carta de cierre de tercera iteración.
- Libros de configuración firmados.
- Documento de pase a producción.
- Documento de participación de capacitación.
- Minutas de reuniones relevantes.
- Módulos implementados correctamente.

4.3.7. Análisis de proceso de implementación

Una vez definido formalmente el proceso de implementación actual (As-Is), se procede a validar el proceso de implementación con la consultora del módulo de Compensación Carolina López. Se decide realizar esta validación con esta persona ya que se ha incorporado a Axento hace cuatro meses y es la única consultora que ha trabajado implementando el sistema SuccessFactors en otra organización. Por lo tanto, además de verificar si el proceso definido realmente es el que se sigue, brindará información acerca de cómo se llevaba a cabo el proceso de implementación de SuccessFactors en la empresa que antes trabajaba.

De la reunión de validación del proceso de implementación con la consultora del módulo de compensación, se logra determinar que el proceso definido sí es el que realmente se realiza. Sin embargo, hay algunas actividades que considera

importantes de agregar y de variar, en cuanto al orden en que se llevan a cabo; las actividades son:

- Solicitar acceso a *provisioning*.
- Capacitar al usuario.
- Corregir errores.

También menciona que, por experiencias previas, considera que una actividad fundamental es la reunión de paso de ventas a consultoría porque pone a todos los involucrados al tanto de lo que hay que hacer y además se facilita toda la información recopilada acerca del cliente y de sus procesos de negocio durante el proceso de venta (ver Apéndice Ñ).

Posteriormente se valida el proceso de implementación con el gerente de proyectos, quien considera importante presentar, en los diagramas, las actividades mencionadas por la consultora del módulo de compensación (ver Apéndice Q).

A partir de las reuniones realizadas con el gerente de proyectos, las observaciones realizadas y la revisión de documentos como el Plan del Proyecto y el Acta de declaración del trabajo, se logran identificar los hallazgos en el proceso de implementación presentados en la Tabla 4.3.1.

Tabla 4.3.1 - Hallazgos del proceso de implementación

Hallazgo	Descripción
El proceso de implementación no documentado.	Aunque se utiliza como base la metodología BizXpert, para llevar a cabo el proceso de implementación de los módulos de SuccessFactors, no se tiene documentación acerca del proceso, el gerente de proyectos, es quién posee el conocimiento acerca de las actividades que se realizan pues ha sido la única persona desde que se fundó la empresa que ha estado a cargo del proceso de implementación. Lo anterior se logra identificar cuando se consulta al gerente de proyectos por documentación acerca del proceso de implementación (ver Apéndice I).
Falta de información y requerimientos claros al iniciar el proceso de implementación.	Al iniciar el proyecto con el cliente, el equipo consultor no cuenta la información acerca del cliente y de sus procesos de negocio relacionados con los módulos que se van a implementar, de manera que tienen que empezar desde cero con la información

Hallazgo	Descripción
	básica del cliente y el levantamiento de requerimientos, esto se identifica cuando se le pregunta al gerente de proyectos qué documentación recibe del área de ventas (ver Apéndice E).
No existe un paso formal de área ventas al área de consultoría.	No se lleva a cabo una reunión de paso formal del área de ventas al área de consultoría, ni tampoco existe algún documento que haga constar que ya se concluyó todo el proceso de venta y que está todo listo para iniciar el proyecto, como se aprecia en las entrevistas realizadas al gerente de proyectos y la consultora del módulo de compensación (ver Apéndice Q y Apéndice Ñ).

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Análisis de brechas del proceso de implementación

Una vez definido el proceso actual de implementación, se realizó un análisis de brechas con respecto a los entregables que la metodología de implementación SAP Activate propone y los entregables que actualmente se llevan a cabo durante el proceso de implementación.

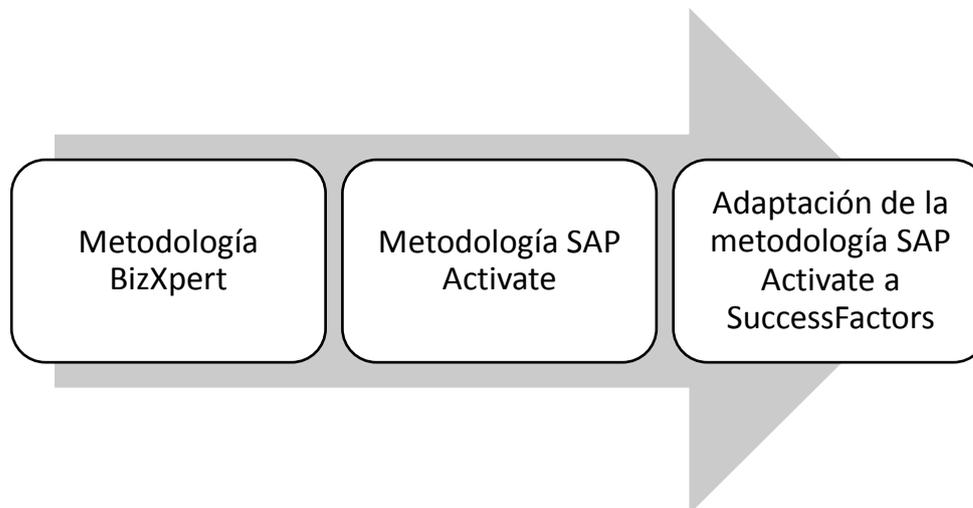
Durante la revisión de las metodologías de implementación, se identificó que BizXpert fue creada específicamente para el sistema SuccessFactors, a diferencia de SAP Activate, que es general y no fue desarrollada para un sistema en específico, esta diferencia genera que dependiendo del sistema que se vaya a implementar, los entregables y las actividades apliquen o no.

Por esta razón, se realizó una búsqueda de información de la metodología SAP Activate aplicada al sistema SuccessFactors, como resultado de esta revisión se encuentra en la comunidad oficial del SAP llamada SAP Jam, un conjunto de entregables adaptados de la metodología SAP Activate aplicables al sistema SuccessFactors.

Esta adaptación consistió en tomar los entregables que se plantean en la metodología BizXpert y mapearlos a las fases y entregables establecidos en la

metodología SAP Activate, incorporando los dando los que no estaban definidos anteriormente, en la Figura 4.4.1 se observa el proceso realizado (Yalala, 2016).

Figura 4.4.1 - Adaptación de entregables de la metodología SAP Activate a SuccessFactors



Fuente: Elaboración Propia basado en Yalala (2016).

Se decide utilizar este conjunto de entregables como base para realizar el análisis de brechas, ya que permite una mayor objetividad a la hora de verificar si el proceso de implementación actual realmente cumple con los entregables que propone la metodología de implementación SAP Activate.

El análisis de brechas consiste en validar si Axento lleva a cabo los entregables que este grupo de expertos han definido. Posteriormente, se define, en conjunto con el gerente de proyectos, los criterios de selección para determinar si un entregable será agregado o no a la propuesta (ver Apéndice R).

Los criterios definidos son los siguientes:

- **Horas de trabajo.** Este criterio corresponde a la cantidad de horas hombre requeridas.

- **Simplicidad.** Como se mencionó en el capítulo 1 en el apartado 1.2.2 uno de los valores por lo que se rige Axento es la simplicidad; de manera que si un entregable afecta la simplicidad del proceso de implementación no es recomendable agregarlo.
- **Práctica de venta.** Este criterio corresponde a que la empresa no implementa esa funcionalidad o módulo.
- **Ganancia percibida.** Este criterio corresponde a la cantidad de dinero estimado que se espera obtener del proyecto.
- **Satisfacción del cliente.** Este criterio se define cómo el cliente percibe a la organización.
- **Formalización.** Este criterio corresponde a la formalización de entregables mediante un documento o herramienta.

Para validar si Axento cumple con este entregable se definen tres estados:

- **No se realiza.** El entregable no se realiza.
- **Si se realiza.** El entregable sí se realiza.
- **RC.** El entregable es responsabilidad del cliente.

Una vez analizado el entregable, con base en los criterios de selección se decide si agrega o no a la propuesta, para esto se manejan las siguientes opciones:

- **No se agrega.** El entregable no se agrega y se brinda una breve justificación.
- **Se agrega.** El entregable se agrega y se brinda una breve justificación.

Para realizar el análisis se definieron tablas de cumplimiento de acuerdo con las fases que establece la metodología SAP Activate. Las tablas están compuestas por: el entregable propuesto por los expertos, cumplimiento del entregable por parte de

Axento, se aprueba o no agregarlo a la propuesta, justificación de agregarlo o no a la propuesta.

Nota: En caso de que Axento realice el entregable no es necesario brindar una justificación debido a que ya realiza lo que las buenas prácticas establecen.

Brechas en la fase de Pre-Preparación

En la Tabla 4.4.1 se muestra el análisis de las brechas realizado para la fase de Pre-Preparación.

Tabla 4.4.1 - Brechas de la Fase de Pre-Preparación

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Preparación de la Declaración de Trabajo (SOW) en línea con los requerimientos del cliente	No	No	Se decide no agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Horas de trabajo. El hecho de realizar el SOW antes de llevar a cabo la reunión de <i>Kick Off</i> conlleva un trabajo adicional, pues después de la reunión es normal que se presenten cambios y haya que volver a redactarlo o bien realizar muchos cambios.
Proporcionar al cliente las listas de verificación de preparación de cada módulo.	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Horas de trabajo. El contar con las listas de verificación las cuales proveen información del proceso de negocio del cliente reducirá las horas requeridas por los consultores para configurar los módulos. Ganancia percibida. Si se conocen con anterioridad los procesos de negocio del cliente a la hora de la venta se puede definir un alcance mucho más exacto y evitar que luego durante el proyecto aparezcan nuevos requerimientos que aumenten las horas estimadas para el desarrollo del proyecto y baje su rentabilidad. Satisfacción del cliente. El cliente tiene un presupuesto destinado al desarrollo del proyecto, que está basado en el alcance definido durante la venta, si más adelante se le dice al cliente que los costos se elevaron porque no se tomaron adecuadamente los requerimientos es muy probable que se moleste y no se encuentre de acuerdo y satisfecho con Axento.
El cliente completa la lista de verificación de preparación para cada módulo	No	Sí	Se decide agregar este entregable para obtener los beneficios y evitar los problemas mencionados en el anterior entregable.
Envío del contrato de ventas para iniciar el	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
proceso de aprovisionamiento			

Fuente: Elaboración Propia

Brechas de la fase de Preparación

En la Tabla 4.4.2, se muestra el análisis de las brechas realizado para la fase de Preparación.

Tabla 4.4.2 - Brechas en la fase de Preparación

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
El gerente de ventas completa el formulario de Transición de Ventas de Servicio a Servicios Profesionales (Servicios de Implementación).	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. Es necesario formalizar el paso de cuándo se realiza la venta y cuándo comienza el proceso de implementación.
El gerente de ventas realiza reuniones con el Gerente del proyecto del equipo consultor, en las cuales se analizan temas como: Perfil de Implementación, SOW, Precio, entre otros. Se puede utilizar el formulario Información de Transición de Ventas de Servicios a Servicios Profesionales como guía durante la reunión.	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. Actualmente no hay reuniones donde se le comunique al gerente de proyectos qué fue lo que se vendió, en qué condiciones, entre otros. Por lo que se considera necesario que se formalicen este tipo de reuniones. Horas de trabajo. El no saber correctamente y a profundidad qué fue lo que se vendió, impacta en el trabajo del gerente de proyectos ya que después cuando no tenga claros algunos aspectos de la venta, tiene que recurrir al agente de venta y programar una reunión, situación que genera retrasos en el proyecto.
El gerente de proyecto del equipo consultor realiza la asignación de recursos.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se lleva a cabo la reunión interna de transferencia de ventas a Servicios Profesionales.	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. Este entregable es necesario realizarlo, ya que pone al tanto a todo el equipo consultor involucrado, acerca de la venta realizada y los aspectos importantes. Horas de trabajo. Si se realiza una reunión formal que ponga al tanto a todo el equipo consultor acerca del nuevo proyecto, esto evita que después, existan confusiones o desconocimiento y se tenga que invertir tiempo buscando a las personas que conocen o solicitando documentos.

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Se lleva cabo la revisión de las listas de verificación de la preparación del proyecto.	No	Sí	Se decide agregar este entregable ya que en la fase de pre-preparación se decidió proporcionarle al cliente las listas de verificación, por lo que se debe realizar una revisión de las mismas.
Se realiza la reunión interna de inicio del proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Acceso y configuración del sitio del cliente			
Se lleva a cabo la creación del sitio de <i>SharePoint</i> del cliente y el sitio de colaboración de SAP JAM.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable y no afecta el avance del proyecto.
Se envían los detalles del sitio de <i>SharePoint</i> del cliente al sitio de colaboración.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable y no afecta el avance del proyecto.
Se solicita el acceso de aprovisionamiento del cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se realizar el acceso de aprovisionamiento de JIRA.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se lleva a cabo la preparación y mantenimiento del ambiente de pruebas (instancia de pruebas).	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se lleva a cabo la preparación y mantenimiento del ambiente de producción (instancia de producción).	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Solicitud de cuentas de S-Users			
El gerente de proyectos del equipo consultor solicita la creación de cuentas <i>S-User</i> para el ingreso de tiquetes.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El administrador del sistema <i>cloud</i> del cliente crea cuentas las <i>S-Users</i> para que el equipo consultor SAP pueda acceder a la instancia	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El gerente de proyectos del equipo consultor realiza una introducción del equipo de trabajo del cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se confirma el alcance definido en el SOW	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se lleva a cabo la introducción al kit de bienvenida de SuccessFactors al cliente.	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Satisfacción del cliente. Es de gran ayuda proporcionarle al cliente más información

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
			acerca de la implementación del sistema, pues así el cliente cuenta con más conocimiento del sistema y puede facilitar información más clara acerca de sus procesos, enfocada en el sistema SuccessFactors.
Se confirma la fecha y la agenda de la reunión de inicio de proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El cliente completa la orientación del equipo de proyecto en el sistema de aprendizaje antes de la reunión de inicio del proyecto.	No	No	Se decide no agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Horas de trabajo. Según comenta el señor Luis en comunicación oral: “Las guías de aprendizaje son muy grandes y con base a la experiencia y conociendo nuestros clientes no van realizar estas guías pues consumen mucho tiempo” Simplicidad. Parte de lo que caracteriza al Axento es la simplicidad a la hora de realizar una implementación, si se agregan actividades al cliente que requieren mucho tiempo, el proceso se vuelve más complicado y largo para el cliente y para Axento.
El gerente de proyectos del equipo consultor crea plan de proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El gerente de proyectos del equipo consultor revisa el plan del proyecto con el gerente del proyecto del cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El gerente de proyectos del equipo consultor planifica la reunión de inicio del proyecto y envía las invitaciones.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El gerente de proyectos del equipo consultor prepara los materiales y elementos de la reunión de inicio del proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El gerente de proyectos del equipo consultor define el horario de las reuniones semanales con el gerente del proyecto del cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El gerente de proyectos del equipo consultor establece los estándares del proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Reunión de inicio del proyecto			

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
El gerente de proyectos del equipo consultor ofrece la presentación de la reunión inicio del proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se entrega el alcance del proyecto al cliente	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se entrega la metodología de implementación al cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se repasa los principales factores de éxito negocio.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se entrega un cronograma del proyecto de alto nivel.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se entrega los recursos disponibles al cliente a través de soluciones de negocio.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se entrega al cliente la definición formal del equipo del proyecto con sus roles y responsabilidades.	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. El entregar los roles y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proceso, genera mayor compromiso en el equipo del proyecto y permite una adecuada asignación de tareas. Satisfacción del cliente. El conocer claramente cuáles son los roles y responsabilidades le permite al cliente planificar de manera más adecuada los recursos necesarios.
Se discute los próximos pasos y actividades por realizar.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Patrocinio de Proyectos, Liderazgo y Gobierno			
Se proporciona un canal de comunicación a todas las áreas.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se proporciona liderazgo y confianza del Proyecto	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se proporciona orientación comercial y se garantiza la alineación con la estrategia de transformación empresarial.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se resuelven los principales problemas y bloqueos de comunicación	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se documenta, revisa y aprueba los requisitos del negocio.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se garantiza el compromiso entre el equipo de trabajo de cliente y el equipo consultor	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Es responsable de la entrega exitosa de los resultados del proyecto dentro de los parámetros establecidos por el caso de negocio (presupuesto, plazos, alcance y calidad)	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se comunica los progresos, costos, riesgos y problemas a la gerencia ejecutiva y a otras partes interesadas según sea necesario.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se gestiona y resuelven los riesgos y problemas del proyecto y se escalan a la dirección ejecutiva cuando sea necesario	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se gestiona y resuelve los problemas de negocio relacionados con el proyecto.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Es responsable de la estrategia e iniciativas de gestión del cambio durante todo el proyecto	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Desarrolla un plan de comunicación y coordina la ejecución durante todo el proyecto.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable, ya normalmente existen políticas o normas específicas de cada organización para las comunicaciones.
Gestiona y supervisa la comunicación con todas las partes interesadas para garantizar una mensajería coherente.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Es responsable de la entrega cotidiana de los resultados	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Asegura la coherencia entre el enfoque, el compromiso y la integración apropiada entre los equipos	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Asegura que las dependencias entre los equipos sean identificadas y gestionadas de forma eficaz	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Prepara la solicitud de cambio que incluya una evaluación de impacto	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Documentar y dar seguimiento a las solicitudes de cambio	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.

Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema
basado en las metodologías SAP Parnert Sales y SAP Activate

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
El cliente confirma y acepta la finalización de la fase de preparación mediante la puerta de calidad	No	Si	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. El contar con un documento que hace constar la aceptación y finalización de la fase de preparación es de suma importancia, ya que puede servir como un Hito de pago en los clientes que utilizan un método de pago por fases. También en caso de algún problema o reclamo de parte de cliente, se cuenta con un documento que respalda lo realizado en la fase de preparación.

Fuente: Elaboración propia

Brechas de la fase de Exploración

En la Tabla 4.4.3, se muestra el análisis de las brechas realizado para la fase de Exploración.

Tabla 4.4.3 - Brechas en la fase de Exploración

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Gestión del proyecto			
Se gestiona, mantiene y publica de manera semanal el cronograma del proyecto	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Participa en las reuniones semanales del equipo de proyecto del cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Envía las minutas de la reunión semanal al equipo del proyecto	No	Sí	Se decide agregar este elemento con base en los siguientes criterios: Formalización. El desarrollar minutas de las reuniones y enviarlas a las personas involucradas vuelve más formal el proceso. Además, genera más compromiso por parte del cliente, ya que se registran los acuerdos, fechas, retrasos y demás información que en caso de que se presenten problemas pueden servir como evidencia.
Se mantienen las listas de elementos de acción y resuelven.	No	Sí	Se decide agregar este elemento con base en los siguientes criterios: Formalización. El contar con un registro de los “elementos de acción” que corresponde a problemas, retrasos o errores permitirá controlar de manera más exacta el proyecto y tomar medidas en caso de que estos no se resuelvan a tiempo.
Se eleva las solicitudes de cambio cuando es necesario.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se registran las solicitudes de cambio	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Diseño de la solución			
Se lleva a cabo los talleres de definición de configuración.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se finalizan los libros de configuración.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se revisan los libros de configuración.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.

Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema
basado en las metodologías SAP Parnert Sales y SAP Activate

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Se realiza la aceptación del libro de configuración base.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Preparación de la Integración			
Se lleva a cabo el taller de integración de soluciones	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se prepara un diseño detallado de la integración (cuando sea necesario)	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Extensiones			
Se realizan las extensiones de aprendizaje y conectores (cuando se requiera)	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se realiza define la arquitectura de la solución para proporcionar un diseño detallado de las extensiones	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El cliente confirma y acepta la finalización de la fase de exploración mediante la puerta de calidad	No	Si	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. El contar con un documento que hace constar la aceptación y finalización de la fase de exploración es de suma importancia, ya que puede servir como un Hito de pago en los clientes que utilizan un método de pago por fases. También en caso de algún problema o reclamo de parte de cliente, se cuenta con un documento que respalda lo realizado en la fase de exploración.

Fuente: *Elaboración Propia*

Brechas de la fase de Realización

En la Tabla 4.4.4 se muestra el análisis de las brechas realizado para la fase de Realización.

Tabla 4.4.4 - Brechas en la fase de Realización

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Gestión del proyecto	Igual que la fase anterior	Igual que la fase anterior	Igual que la fase anterior
Preparación de datos			
Se proporciona al cliente una plantilla para registrar datos de muestra	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El cliente crea un archivo de muestra de datos de población	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se documenta el tipo de inicio de sesión	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se realiza la configuración de SSO y / o SFTP	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Identifica y registra todos los problemas y los riesgos de los datos y poner al tanto a la Dirección de Gestión de Datos para que se tomen medidas rápidas.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Es responsable de la ejecución de la limpieza y depuración de los datos.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Pruebas de migración de datos			
El cliente sube un archivo de muestra mediante Admin Center o SFTP (para LMS)	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente valida la carga de datos de muestra	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente prepara el archivo de datos completo	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente carga el archivo de datos completo	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Configuración del <i>Job del FTP</i> (si utiliza LMS)	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Configuración de la solución			
El consultor funcional configura la instancia de prueba en función de los requisitos del cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El consultor funcional guía al cliente para realizar configuraciones en el <i>Admin Center</i>	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Configuración de la integración			
Se realiza la configuración de la integración estándar en el entorno de prueba en la nube y en todos los sistemas involucrados.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Presentación de la solución			

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
El consultor funcional realiza un recorrido junto con el cliente, por los escenarios empresariales válidos utilizando la solución configurada	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Ejecución de pruebas funcionales			
El consultor funcional valida que el formato del archivo de datos cumple con las especificaciones técnicas	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El consultor funcional valida los campos y que los datos coincidan con la especificación técnica.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El consultor funcional valida las condiciones y reglas de negocio	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Preparación de pruebas a la solución			
El cliente prepara el plan de pruebas basado en los escenarios, incluidos todos los ajustes de salida, análisis críticos, integración, extensibilidad, entre otros.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente asigna los recursos a las actividades definidas en el plan de pruebas	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Ejecución del plan de pruebas a la solución			
El cliente ejecuta los escenarios de prueba definidos en el plan de prueba y documenta los resultados	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente garantiza que todos los problemas se registren	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se resuelven los problemas identificados durante la configuración.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El cliente vuelve a probar el módulo de extremo a extremo.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se revisa y confirma que la configuración final cumple con los requisitos.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Preparación del paso a producción			
El gerente de proyectos de equipo consultor prepara la lista de verificación de la salida en vivo y se reúne con el cliente para revisarla	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Satisfacción del cliente. El contar con una lista de verificación aprobada por el cliente permite tener claridad de las actividades que se tienen que ejecutar para realizar el paso de un ambiente de pruebas a producción. Formalización. Esta lista de verificación genera mayor compromiso, tanto para el equipo del cliente como para el equipo de trabajo de Axento en las actividades que se tienen que validar a la hora

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
			de pasar de un ambiente de pruebas a un ambiente de producción.
El gerente de proyectos del equipo consultor desarrolla un cronograma detallado, identificando todas las tareas necesarias para una transición exitosa a la nueva solución SAP.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El Gerente de proyectos del equipo consultor en conjunto con el gerente del proyecto de cliente, asignan los recursos a las tareas del cronograma de paso a producción y se reúnen para revisarlo.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El consultor funcional prepara la infraestructura de producción con los requisitos previos que se aplicaron al entorno de prueba durante la fase de preparación.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Desarrollo de Extensiones			
Las extensiones de aprendizaje y los conectores se desarrollan según los requisitos aprobados	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Pruebas			
El cliente prepara el plan de pruebas de integración basado en los requisitos y en el diseño.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente ejecuta los escenarios de prueba definidos en el plan de pruebas y documenta los resultados.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente garantiza que todos los problemas se registren.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se resuelven los problemas identificados en el desarrollo de extensiones.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El cliente vuelve a probar el escenario de extremo a extremo	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se desarrolla la carta de aceptación del plan de prueba	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. El objetivo de tener una carta de aceptación del plan de pruebas, en donde indique que se han realizado las pruebas correspondientes y corregidos los errores. Sirve como evidencia en caso de futuros errores o problemas.
El cliente completa la carta de aceptación de pruebas	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Capacitación			
Se lleva a cabo la preparación de la capacitación del usuario	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se realiza el plan de capacitación del usuario.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se proporcionar información al encargado de capacitar a los usuarios.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.

Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema
basado en las metodologías SAP Parnert Sales y SAP Activate

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Se realiza la capacitación a los usuarios.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se entrega al cliente manuales del sistema.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Informes Personalizados (Si aplica)			
El gerente de proyectos del equipo consultor crea el ticket de estimaciones de JIRA para solicitar informes	No	No	Se decide no agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Práctica de venta. La opción de los informes o reportes personalizados no es una funcionalidad que se incluya en la venta de la implementación y actualmente no se maneja.
El gerente de proyectos del equipo consultor interactúa con el recurso de <i>Premium Reporting</i> para la creación de informes	No	No	Se decide no agregar este entregable con base a los siguientes criterios: Práctica de venta. La opción de los informes o reportes personalizados no es una funcionalidad que se incluya en la venta de la implementación y actualmente no se maneja.
El cliente confirma y acepta la finalización de la fase de realización mediante la puerta de calidad	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base a los siguientes criterios: Formalización. El contar con un documento que hace constar la aceptación y finalización de la fase de realización es de suma importancia, ya que este puede servir como un Hito de pago en los clientes que utilizan un método de pago por fases, también en caso de algún problema o reclamo de parte de cliente se cuenta con un documento que respalda lo llevado a cabo en la fase de realización.

Fuente: Elaboración Propia

Brechas de la fase de Lanzamiento

En la Tabla 4.4.5, se muestra el análisis de las brechas realizado para la fase de Lanzamiento.

Tabla 4.4.5 - Brechas en la fase de Lanzamiento

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
Gestión del proyecto	Igual que la fase anterior	Igual que la fase anterior	Igual que la fase anterior
Gestión del cambio			
Se desarrolla, actualiza y ejecuta la encuesta de impacto del cambio, la evaluación y la compilación de los resultados.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente desarrolla un plan de transición para roles impactados que incluye un proceso de soporte interno, un plan de capacitación para los usuarios finales y los materiales necesarios para ejecutar el despliegue de la nueva solución en la nube de SAP.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente ejecuta los planes de transición y formación y comunica el proceso de soporte interno.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Ejecución del paso a producción			
Se ejecutan las tareas según el cronograma de preparación para habilitar el entorno de producción para uso operativo, lo que incluye cargar todos los datos y verificar su exactitud e integridad.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Salida en vivo			
El cliente comienza a introducir las transacciones en el sistema de producción en la nube.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
El Consultor funcional establece el sistema de producción en la nube de SAP para que el Soporte de SAP tenga en cuenta que se está utilizando de forma operacional.	No	Sí	Se decide agregar este entregable con base en los siguientes criterios: Formalización. El realizar un pase formal a soporte de SAP genera una buena imagen ante SAP y, en caso de que exista algún inconveniente después de la implementación, el soporte de SAP esté al tanto de que el sistema ya está en producción.
Paso a soporte			
El cliente pasa a Soporte	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.

Entregable de SAP Activate	¿Lo realiza Axento?	¿Se agrega?	Justificación
El cliente confirma y acepta la finalización de la fase de lanzamiento mediante la puerta de calidad.	No	Si	Se decide agregar este entregable con base a los siguientes criterios: Formalización. El contar con un documento que hace constar la aceptación y finalización de la fase de lanzamiento es de suma importancia, ya que este puede servir como un Hito de pago en los clientes que utilizan un método de pago por fases, también en caso de algún problema o reclamo de parte de cliente se cuenta con un documento que respalda lo llevado a cabo en la fase de lanzamiento.
Comunicación de salida en vivo			
El cliente despliega comunicaciones internas para anunciar que el nuevo sistema está en producción.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El cliente ofrece formación para el usuario final.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
El gerente del proyecto envía la información del proyecto para el anuncio interno de la salida en vivo.	RC	RC	Es responsabilidad del cliente llevar a cabo este entregable.
Se realiza encuestas de satisfacción al cliente.	Sí	Sí	Actualmente se realiza este entregable.
Se solicita al cliente la redacción de la referencia.	No	No	Depende del cliente y la necesidad de momento y corresponde a ventas

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de brechas realizado permite ver que existen algunas diferencias entre el proceso de implementación actual de Axento y lo que propone la metodología de implementación SAP Activate, las cuales se describen a continuación:

- La fase de Pre-Preparación no es llevada a cabo por Axento, únicamente un entregable es realizado y corresponde al envío de contrato de venta a SAP para que habiliten las instancias del cliente.
- En la fase de Preparación se puede apreciar que no se realizan los entregables que están relacionados con el paso formal entre el área de venta y el área de consultoría o servicios profesionales.

- En la fase de Preparación no se hace la introducción al *Kit* de Bienvenida del Cliente.
- A nivel de gestión de proyecto en ninguna de las fases se realiza un cierre formal mediante un documento firmado; no se entrega al cliente un documento donde se definan los roles y las responsabilidades del equipo del proyecto y no se llevan minutas de las reuniones semanales de seguimiento.
- En la fase de realización no se prepara la lista de verificación de paso a producción.
- En la fase de realización no se lleva a cabo la carta de aceptación del plan de prueba por parte de cliente
- En la fase lanzamiento no se comunica al área de soporte de SAP que la empresa ya se encuentra en producción.

Si bien es cierto que existen algunas brechas a nivel de entregables, Axento cumple 117 entregables de un total de 142, esto que equivale a un 82.39% cumplimiento de la metodología SAP Activate.

4.5. Análisis general

Una vez analizados los procesos de venta y de implementación, así como el análisis de brechas al proceso, es posible realizar un análisis general que permita entender lo que ocurre desde que inicia el proceso de venta y hasta que finaliza la implementación del sistema.

Como se muestra en el apartado 4.2.3, en el análisis realizado al proceso de venta uno de los hallazgos principales es que los vendedores no cuentan con el conocimiento necesario acerca de los módulos de SuccessFactors. Esto se debe a

que el sistema es extenso y capacitar a un agente de ventas para que conozca en detalle el sistema conlleva mucho tiempo y recursos. Esta falta de conocimiento genera que no se logre definir y documentar la información de los procesos de negocio del cliente, ya que no se sabe qué preguntar ni tampoco se tiene una herramienta, como un cuestionario con preguntas básicas, acerca de los procesos de negocio del cliente, que estén validados por los consultores y que le permitan al agente de venta en conjunto con el gerente de proyectos o bien con el agente de preventa, desarrollar un alcance preciso de lo que realmente se va a implementar.

Por otro lado, en el apartado 4.3.7 y 4.4 que corresponden al análisis del proceso de implementación actual, se identifica que no se realiza un pase formal entre el área de ventas y el área de consultoría, lo cual genera que no exista integración entre el proceso de venta y el proceso de consultoría. También, se puede observar en el análisis de brechas que los consultores no entregan las listas de verificación al cliente, las cuales proporcionan información acerca de sus procesos de negocio, antes de llevar a cabo la reunión de inicio de proyecto. Esta circunstancia genera que durante esta reunión o bien en los talleres de configuración surjan requerimientos que no se contemplaron antes.

5. Propuesta de solución

Este capítulo explica los principales aspectos de la solución propuesta al problema general utilizando como referencia lo investigado en el marco teórico y la información recolectada en las entrevistas realizadas a los consultores. Se comienza por explicar cómo está compuesto el nuevo proceso de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors, para luego entrar en detalle con la definición de sus componentes.

La propuesta del proceso está compuesta por dos sub procesos:

- Venta de los módulos.
- Implementación de los módulos.

Los cuales se basa en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Activate definidas en el capítulo 2 en los apartados 2.3 y 2.9.

En caso del subproceso de venta se adaptó con base en el proceso definido en el capítulo 4 en el apartado 4.2 y en la información recolectada en las entrevistas aplicadas.

Por otra parte, para el subproceso de implementación se utilizó como referencia el conjunto de entregables que establecen un grupo de expertos del sistema SuccessFactors en la comunidad de SAPJam, las características propias de Axento definidas como criterios de selección en el apartado 4.4. y la información recolectada en las entrevistas realizadas.

El primer aspecto de la propuesta corresponde a los roles que son requeridos tanto del lado del cliente como de Axento, durante la venta y la implementación del sistema SuccessFactors.

Es importante mencionar que, aunque se definen los roles y responsabilidades del cliente, en los diagramas del sub proceso de venta son representados únicamente mediante un rol llamado cliente, debido a que es un ente externo al proceso y que sus actividades varían ya que cada organización posee políticas, procesos y reglas únicas, además, para efectos de la propuesta no es relevante mostrar la participación de cada uno de los roles del cliente.

Posteriormente se muestra el subproceso de venta mediante diagramas de procesos de negocio en los que se describe las fases y las actividades realizadas, seguidamente se presenta el sub proceso de implementación que de igual manera por medio de diagramas de procesos de negocio muestran sus fases y las actividades que se llevan a cabo.

El nuevo proceso de venta e implementación está compuesto por: entradas, actividades y salidas.

5.1. Roles y Responsabilidades

En la Tabla 5.1.1 se presentan los roles y las responsabilidades del equipo de trabajo del cliente.

Tabla 5.1.1 - Roles y responsabilidades del cliente

Rol	Responsabilidades
Patrocinador del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Promover el proyecto y validar las decisiones.• Proporcionar recursos para apoyar el proyecto.
Gerente del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar el proyecto en general.• Servir como intermediario entre el cliente y proveedor.• Coordinar recursos en la organización.• Obtener y proporcionar información, decisiones de datos y aprobaciones.• Ayudar a resolver problemas del proyecto.• Facilitar las reuniones en la organización.• Revisar y aprobar todos los planes de proveedores, documentación y entregas.• Coordinar las actividades técnicas en la organización.

Rol	Responsabilidades
Recurso Técnico (TI)	<ul style="list-style-type: none"> • Entender los datos y los procesos del sistema de recurso humanos (planilla). • Coordinar la creación de archivos de importación de datos, desarrollo y pruebas de integración de datos. • Coordinar el acceso a la aplicación y la transferencia de archivos.
Dueño del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar conocimientos especializados sobre el proceso empresarial o la administración de recursos humanos. • Definir o rediseñar procesos de negocio y flujos de trabajo. • Prueba el sistema configurado y validar los procesos de negocio.
Analista del proceso de Recursos Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar entradas al diseño del proceso y validar el mismo. • Participar en pruebas del sistema e integración.

Fuente: Elaboración propia basado en (SAP, 2016)

En la Tabla 5.1.2 se presentan los roles y las responsabilidades del equipo de trabajo de Axento, para realizar correctamente el proceso de venta e implementación.

Tabla 5.1.2 - Roles y Responsabilidades de Axento

Rol	Responsabilidades
Agente de Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar al prospecto • Recolectar toda la información necesaria del prospecto. • Calificar al prospecto para determinar si cumple con los requisitos necesarios para adquirir el sistema SuccessFactors. • Realizar la propuesta que se presentan al cliente. • Realizar los contratos • Enviar los contratos a SAP
Agente de Preventa	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de recolectar los requerimientos básicos de los módulos y los procesos de negocio del cliente. • Definir el alcance del proyecto durante la venta. • Realizar demostraciones del sistema SuccessFactors.
Gerente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las solicitudes de cambio en los contratos. • Apoyar al área de venta con nuevos productos.
Gerente de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las actividades de planificación del proyecto y gestionar la ejecución del proyecto según el plan. • Gestionar las relaciones con las partes interesadas del proyecto, incluidos los clientes internos y externos, manteniendo a los interesados

Rol	Responsabilidades
	<p>informados sobre el progreso y las cuestiones con el fin de gestionar las expectativas sobre todos los requisitos del proyecto y entregables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y comunicar una visión clara de los objetivos del proyecto. • Identificar de manera proactiva los cambios en el ámbito de trabajo y asegurar que se tomen las medidas apropiadas de planificación para reevaluar y enmendar el alcance del proyecto. • Gestionar los aspectos financieros del proyecto: presupuesto y estimación a la varianza real. • Analizar el riesgo, establecer planes de contingencia e identificar eventos desencadenantes. • Determinar lo que constituye un cierre exitoso para todas las partes. Obtener aceptación y aprobación de todas las partes cuando se alcance el cierre. • Asegurar el uso adecuado de la metodología, estándares, herramientas, procesos y procedimientos de gestión del proyecto.
Consultor de módulo	<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar los requerimientos del cliente. • Capacitar a los usuarios claves. • Realizar la configuración del sistema. • Realizar la instalación de la integración y comprobar la compatibilidad con pruebas. • Coordinar los recursos adicionales según se requiera.
Consultor técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el diseño de integraciones a los consultores de los diversos módulos cuando sea necesario. • Apoyar en el diseño de extensiones a los consultores de los diversos módulos cuando sea necesario. • Realizar integraciones cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración Propia adaptado de (SAP, 2016)

5.2. Venta de los módulos

Para el área de ventas, se desarrolla una guía de venta basada en la metodología de ventas SAP Partner Sales y en la información obtenida durante las entrevistas realizadas. Esta guía contiene una serie de preguntas que siguen el modelo de la metodología Sping Sellings como se muestra en la Figura 2.2.1 , que el agente de venta debe usar para recolectar la información necesaria del cliente.

Además, se define un cuestionario de calificación de oportunidades basado en los criterios de salida que se mencionan en la metodología de ventas SAP Partner Sales, así como en los criterios que el agente de ventas, el gerente de consultoría y el gerente de ventas mencionaron en las entrevistas aplicadas (ver Apéndice F, Apéndice G y Apéndice H).

Otro punto de suma importancia fue que Axento creó el nuevo puesto de agente de preventa en la organización y contrató a una persona para que apoye a los agentes de ventas a recolectar los requerimientos técnicos, realizar demostraciones y a definir el alcance del proyecto, debido a la sobre carga de trabajo del gerente de proyectos y a la falta de conocimiento técnico que tienen los agentes de ventas sobre el sistema.

Para ayudar al agente de preventa a recolectar los requerimientos de los diversos módulos de SuccessFactors y que, a su vez se documenten adecuadamente, se desarrolla una serie de cuestionarios de información básica acerca de los procesos de negocio del cliente para los diversos módulos, en conjunto con los consultores (ver Apéndice J, Apéndice K , Apéndice L, Apéndice M, Apéndice O y Apéndice P).

Estos instrumentos le permiten al agente de preventa delimitar el alcance de la implementación del cada módulo y a su vez obtener información básica del proceso de negocio del cliente para que el consultor pueda ir preparando una solución antes de reunirse con el cliente (ver **Apéndice Z, Apéndice AA, Apéndice BB, Apéndice CC y Apéndice DD**).

Los cuestionarios de información básica para cada módulo están basados en las listas de verificación, que la metodología SAP Activate indica que deben realizarse en la fase de Pre-Preparación, por lo que se han modificado y adaptado en conjunto con los consultores para aplicarlos en el subproceso de venta a la hora de recolectar requerimientos logrando definir un alcance real y generando información valiosa para los consultores.

Con la guía de venta, los cuestionarios de información básicas de los módulos y el cuestionario de calificación de oportunidades se logran solucionar problemas

identificados en el apartado 4.2.3, tales como: la falta de registro de información del cliente y los procesos de negocio, la falta de una definición formal de criterios para descartar o aprobar un prospecto, la inexistencia de documentación del proceso de venta realizado y los errores al definir el alcance del proyecto (ver Apéndice Y).

Además, gracias a la definición y documentación del subproceso de venta se logran solucionar los problemas que existen con respecto a la inexistencia de documentación acerca de proceso de venta y la ausencia de estandarización del proceso de venta descritos en el apartado 4.2.3.

El subproceso de venta se define con base en las etapas de la metodología SAP Partner Sales, presentado en la Figura 2.3.1, y se adapta a la venta del sistema SuccessFactors y a las características y limitaciones que posee la empresa. En la Tabla 5.2.1 se presenta la adaptación llevada a cabo.

Tabla 5.2.1 - Mapeo de etapas de PSM a las fases propuestas en el subproceso de venta.

Etapas de SAP Partner Sales	Fase propuesta	Adaptación
Reconocimiento	Descubrimiento Inicial	Tomando en cuenta el tamaño del departamento de la empresa y el proceso actual de venta, se define la fase de descubrimiento inicial y se incorporan los principales hitos propuestos en la etapa de reconocimiento, que son: análisis de la situación de la oportunidad, identificación de los objetivos del cliente, la necesidad y los retos empresariales y la definición de los criterios de selección. En la fase propuesta se lleva a cabo una investigación inicial del cliente, así como entrevista para obtener información que será utilizada en la siguiente fase para determinar si el cliente es apto para la solución SuccessFactors.
Consideración	Descubrimiento Inicial	En la fase de descubrimiento inicial se agregan los hitos: evento convincente alineado con el cliente y el paisaje competitivo entendido, en la actividad de calificar al prospecto utilizando la guía de venta donde se incluyen preguntas recomendadas para la etapa de consideración y mediante el cuestionario de calificación se determinar si realmente existe una oportunidad de venta.

Etapa de SAP Partner Sales	Fase propuesta	Adaptación
Evaluación	Levantamiento de requerimientos	En la fase de levantamiento de requerimientos se toman en cuenta los siguientes hitos planteados en la etapa de evaluación: el descubrimiento, la estrategia competitiva definida y el establecimiento de una relación clave con el cliente; mediante la presentación del sistema SuccessFactors y la reunión de levantamiento de requerimientos se logra determinar si la solución SuccessFactors es la adecuada para el cliente y si los requerimientos solicitados pueden ser satisfechos, además se puede establecer una relación fuerte con el cliente al presentarle como el sistema soporta los procesos de Recursos Humanos y se compromete a realizar una demostración de los módulos.
Selección	Realización de la propuesta.	En la fase de realización de la propuesta se incorporan los hitos: cita y propuesta creada y propuesta final recibida y aceptada por el cliente, definidos en la etapa de selección. Mediante la fase propuesta se lleva a cabo una demostración de los módulos del sistema SuccessFactors en caso de ser necesario y se realiza la estimación de los costos para preparar la propuesta.
Negociación	Negociación de la propuesta.	En la fase de negociación de la propuesta los hitos que se incluyen son: negociación de términos y condiciones legales y una reunión de revisión; se lleva a cabo una negociación de la propuesta formal realizada, así como de los contratos donde se revisan las cláusulas del contrato.
Compra	Negociación de la propuesta.	En la fase de negociación se agregan los hitos propuestos en la etapa de compra ya que corresponde a la firma y envío de los contratos al cliente para que los firme.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de esta adaptación el subproceso de venta se encuentra conformado por cuatro fases:

- **Descubrimiento Inicial.** Se identifica la oportunidad y se obtiene la información básica del cliente para determinar si realmente es una verdadera oportunidad de venta. Principalmente se evalúa lo siguiente: que exista una necesidad de adquirir SuccessFactors, que se tenga definido un presupuesto, que exista un proyecto definido con una fecha de inicio y que exista apoyo por parte del patrocinador del proyecto.

- **Levantamiento de requerimientos.** Teniendo claro que, realmente es una oportunidad de venta se procede a realizar un levantamiento de requerimientos de los procesos de negocio del cliente.
- **Realización de la propuesta.** Con base en los requerimientos establecidos es necesario realizar una propuesta formal al cliente.
- **Negociación de la propuesta.** Finalmente se lleva a cabo la fase de negociación de la propuesta, donde se negocia con el cliente acerca de la propuesta y los aspectos que la conforman.

5.2.1. Entradas del proceso

El proceso de venta e implementación del sistema SuccessFactors necesita de entradas para dar inicio con la venta del sistema, estas son:

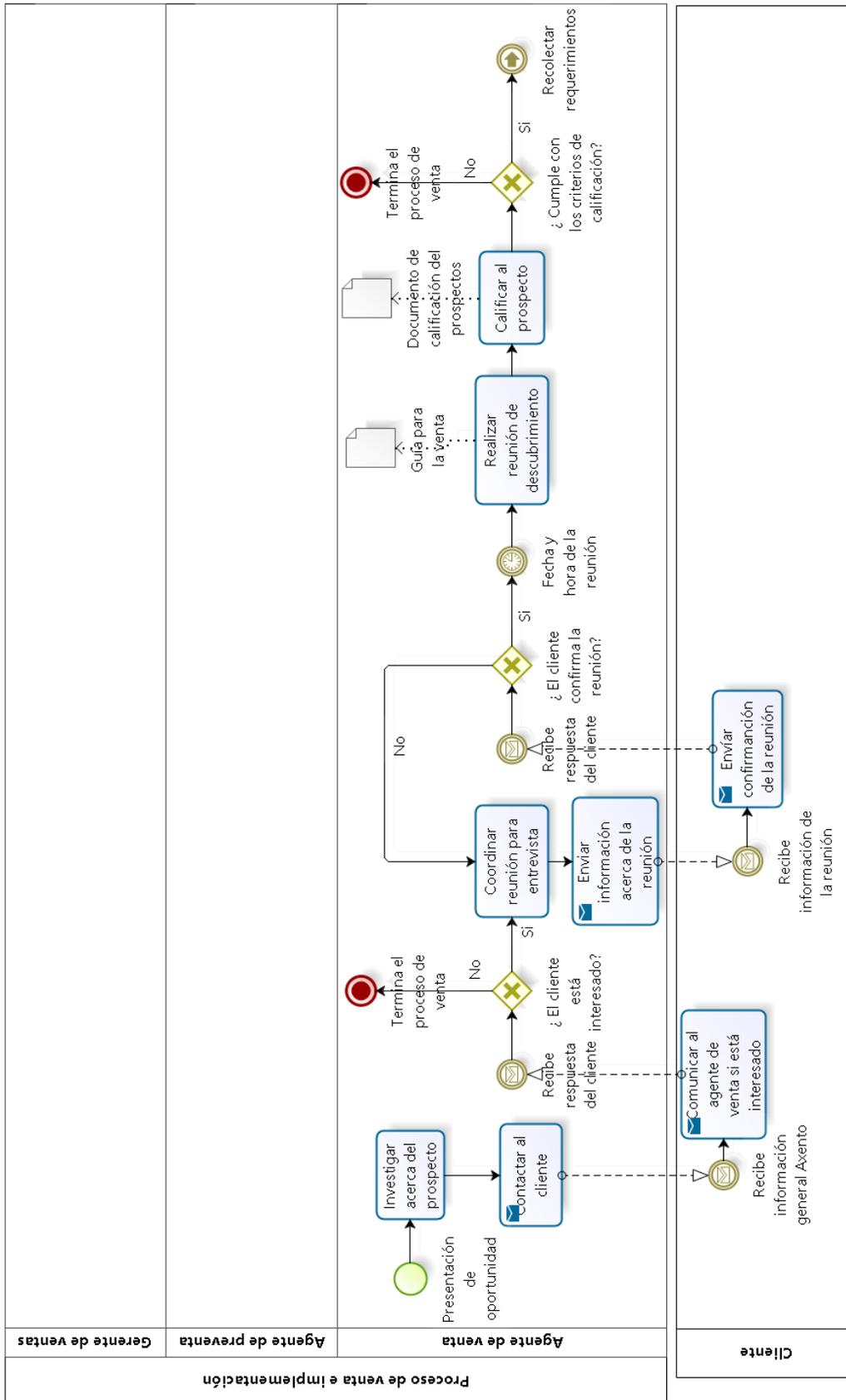
- **Información de contacto del prospecto.** Corresponde a información general de la empresa y del contacto, esta puede ser: nombre de la organización, nombre de la persona, número de teléfono, correo electrónico, usuario de Skype o cualquier otra fuente de comunicación.
- **Origen del prospecto.** Cómo se presentó la oportunidad y cómo se obtuvo la información de contacto del prospecto.

Para representar el proceso se han utilizado diagramas de procesos de negocio empleando la notación BPMN 2.0. A continuación, se presentan los diagramas correspondientes para cada una de las fases del subproceso de venta definidas anteriormente.

5.2.2. Fase de Descubrimiento Inicial

En la Figura 5.2.1, se observan las actividades de la fase de Descubrimiento Inicial.

Figura 5.2.1 - Fase de Descubrimiento Inicial



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

El proceso de venta e implementación inicia cuando el agente de venta detecta que existe una oportunidad con un prospecto. Esta oportunidad puede haberse generado por el agente de venta, por el área de *marketing* o bien por recomendación de SAP.

Investigar acerca del prospecto. Esta actividad consiste en buscar información acerca de la organización, la industria en la que encuentra, el tamaño de la organización, los años en el mercado, cantidad de empleados, entre otros.

Contactar al prospecto. Consiste en contactar al cliente ya sea por llamada, correo electrónico u otro medio de comunicación y consultar si está interesado en conocer de la solución de SuccessFactors.

El agente de ventas determina si el prospecto está interesado en adquirir la solución. En caso de que no sea así el proceso de venta termina. Cuando el cliente muestra que está interesado, pasa a la siguiente actividad.

Coordinar reunión para entrevista. El agente de venta coordina una reunión con el prospecto para obtener información acerca de la organización y determinar si realmente existe una oportunidad de venta. Se define la fecha y hora de la reunión, y se consulta si es posible que en la reunión esté presente la persona que apoya el proyecto.

Realizar reunión de descubrimiento. Se trata de una reunión con el contacto del prospecto y con las personas involucradas en el proyecto, en esta reunión se utiliza la guía de venta que contiene las preguntas que deberían hacerse para obtener información general acerca del prospecto. Dependiendo del prospecto puede que

está actividad tenga que realizarse de nuevo para incluir a otras partes involucradas y obtener la información necesaria.

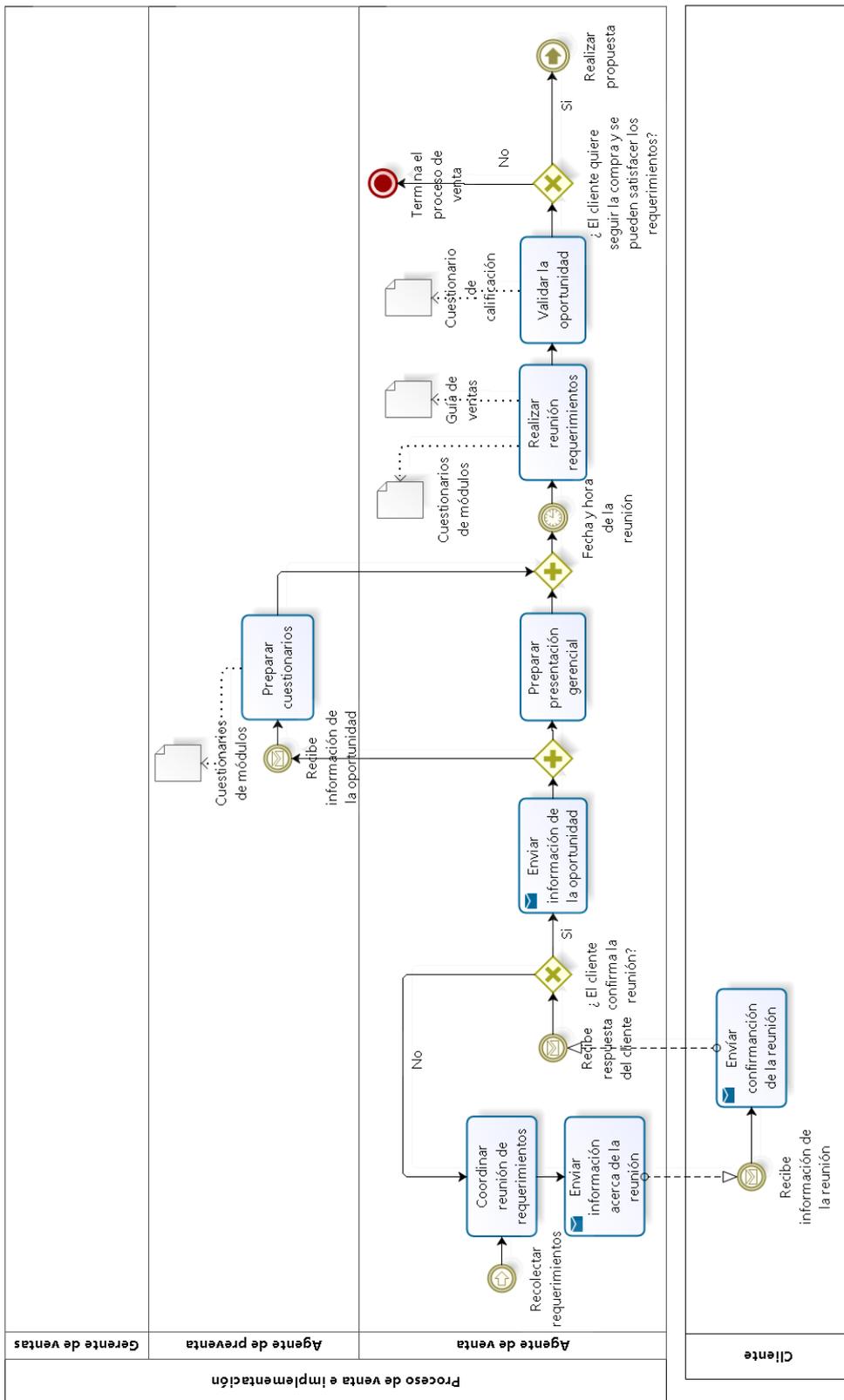
Calificar el prospecto. Con la información recolectada en la reunión de descubrimiento el agente de venta califica al prospecto para determinar si realmente cumple con los requisitos para seguir con la venta. Para realizar esta actividad se debe utilizar el documento de calificación de prospectos que indica si el cliente cumple o no con los requisitos con base en la información recolectada. En caso de que el prospecto califique se avanza a la fase de levantamiento de requerimientos, si no califica termina el proceso de venta e implementación.

Con esta actividad se asegura que realmente existe una oportunidad de venta y se puede hacer uso de otros recursos, como el agente de preventa, en la fase de levantamiento de requerimientos.

5.2.3. Fase de Levantamiento de requerimientos

En la Figura 5.2.2, se observan las actividades de la fase de Levantamiento de requerimientos.

Figura 5.2.2 - Fase de Levantamiento de requerimientos



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

Las principales actividades realizadas en la fase de levantamiento de requerimientos son las siguientes:

Coordinar reunión de requerimientos. Una vez el prospecto cumple con los requisitos, el agente de ventas coordina una reunión para determinar los requerimientos del cliente. Se define la fecha, la hora y el lugar, en caso de que sea una reunión física. Es necesario solicitar la presencia de la persona que tiene el poder de decisión, así como las personas que conocen los procesos de recursos humanos asociados al proyecto.

Preparar cuestionarios. El agente de preventa ajusta los cuestionarios de información básica para cada módulo de acuerdo con el cliente para la reunión.

Preparar presentación gerencial. El agente de ventas prepara una presentación gerencial acerca de Axento, donde incluye información como: clientes que posee, información general del sistema SuccessFactors, información acerca de los beneficios y las ventajas que ofrece el sistema. Normalmente es una presentación estándar y puede incluirse información que se considere relevante de acuerdo con el cliente.

Realizar reunión de requerimientos. Esta actividad consiste en una reunión en donde participan el agente de venta, que lleva a cabo una presentación gerencial, y el agente de preventa, que realiza una entrevista a los encargados del área de recursos humanos para determinar los requerimientos del cliente y obtener información acerca de los procesos de negocio.

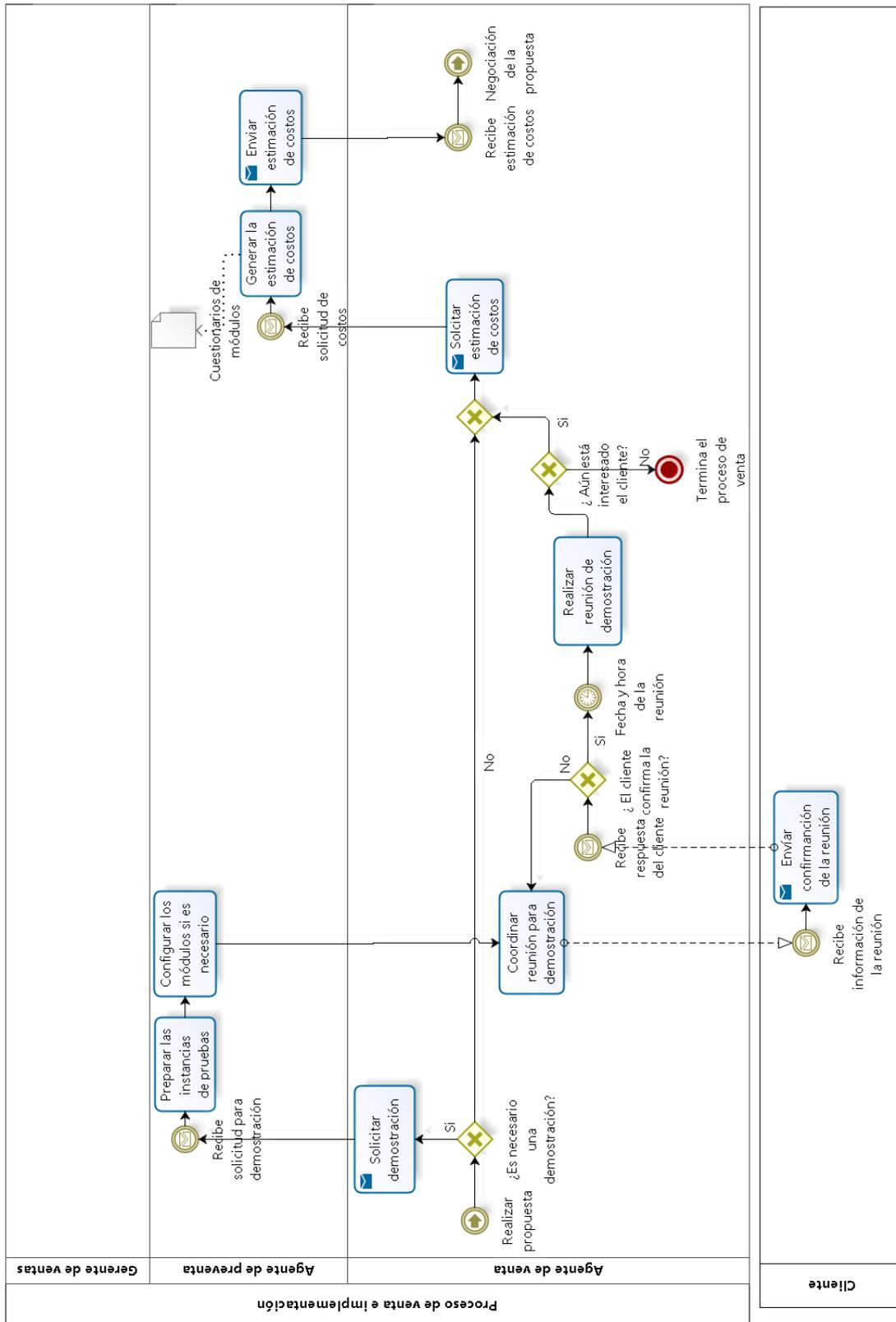
Validar la oportunidad. Esta actividad consiste en validar la oportunidad con base en la información recolectada en la reunión de requerimientos y determinar si el sistema SuccessFactors puede satisfacer los requerimientos, esta actividad se realiza entre el agente de venta y el de preventa.

En caso que se pueda cumplir con lo que solicita el cliente se avanza a la fase de Realización de la propuesta; de lo contrario, el proceso termina.

5.2.4. Fase de Realización de la propuesta

En la Figura 5.2.3, se observan las actividades de la fase de Realización de la propuesta.

Figura 5.2.3 – Fase de Realización de la propuesta



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

Las principales actividades realizadas en la fase de Realización de la propuesta son las siguientes:

Solicitar demostración. En caso de que se tenga que realizar una demostración, el agente de venta le envía una solicitud de demostración al agente de preventa.

Nota: La realización de una demostración de SuccessFactors se puede dar con dos condiciones: una que el cliente la solicite para ver el sistema funcionando, dos que el agente de venta considere estrictamente necesario para cerrar la venta. Puede que existan competidores y que una estrategia para ganar la venta sea mostrar el sistema funcionando. Se definen estas dos condiciones debido a que preparar una demostración consume una cantidad considerable de recursos para la empresa, de manera de que si no es estrictamente necesario es preferible no llevarla a cabo.

Preparar la instancia de prueba. El agente de preventa se encarga de preparar la instancia de prueba que se utiliza en la demostración.

Configurar los módulos necesarios. El agente de preventa se encarga de configurar los módulos que son necesarios para la demostración y los personaliza de acuerdo con el cliente, tomando en cuenta logos, nombres y colores.

Coordinar reunión para demostración. El agente de venta coordina una reunión con el cliente para llevar a cabo la demostración del sistema. Se define la fecha, la hora y el lugar, en caso de que sea una reunión física.

Realizar reunión de demostración. El agente de preventa, en conjunto con el agente de venta realizan la demostración del sistema, que consiste en un recorrido por los módulos de SuccessFactors mostrando las diversas funcionalidades que posee el sistema e indicando cómo soporta los procesos de negocio de recursos humanos basado en las mejores prácticas que establece la industria.

Después de llevar a cabo la demostración del sistema es necesario validar que el cliente aún esté interesado en adquirir la solución, porque puede suceder que al ver el sistema en funcionamiento no le guste y no desee adquirirlo.

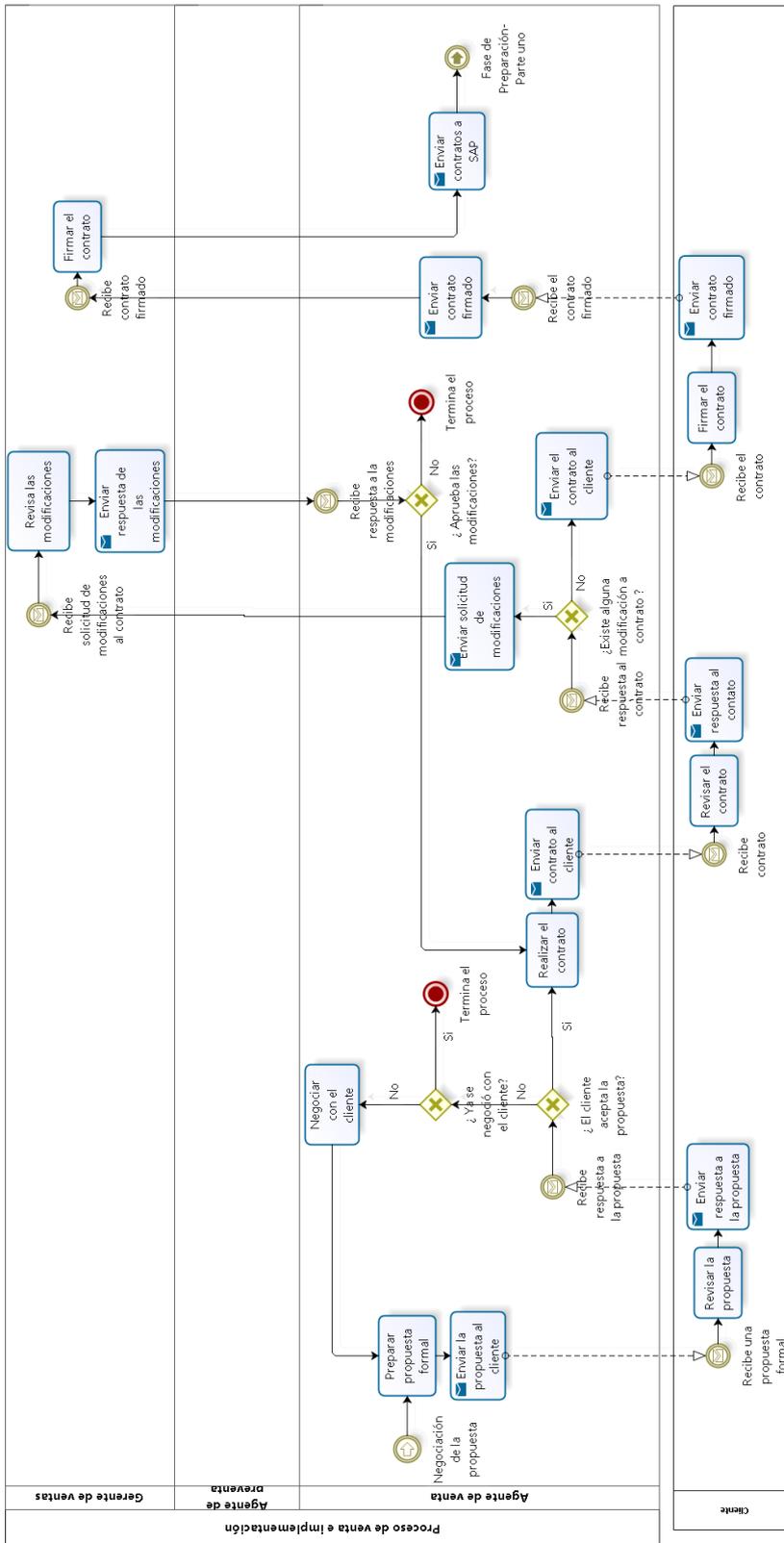
Definir el alcance. El agente de preventa en conjunto con el agente de venta define el alcance del proyecto con base en los cuestionarios de información básica para cada módulo utilizados en la reunión de levantamiento de requerimientos y con la información adicional registrada en la guía de venta por el agente de venta.

Generar estimación de costos. El agente de preventa realiza una estimación de costos del proyecto con base en el alcance definido y la envía al agente de venta para avanzar a la fase Negociación de la propuesta.

5.2.5. Fase de Negociación de la propuesta

En la Figura 5.2.4, se observan las actividades de la fase de Negociación de la propuesta.

Figura 5.2.4 - Fase de Negociación de la propuesta



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

Las siguientes son actividades claves realizadas en la fase de Negociación de la propuesta:

Preparar propuesta formal. El agente de venta procede a definir una propuesta formal para el cliente. Esta propuesta está conformada por dos partes:

- Alcance del proyecto. Corresponde a los módulos que se van implementar y a los requerimientos que el cliente solicita, así como el tiempo mínimo requerido para implementar el sistema.
- Plan financiero. Corresponde a los plazos y los montos de pago que se tienen que realizar.

Una vez lista la propuesta se envía al cliente para que la revise; el cliente la revisa y envía una respuesta; el agente de ventas recibe la respuesta del cliente y revisa si acepta o rechaza la propuesta. En caso de rechazo se procede negociar con el cliente siempre y cuando no se haya negociado anteriormente. Pero si ya se realizó una negociación con el cliente, el proceso termina.

Negociar con el cliente. Se negocia con el cliente en los puntos que no está de acuerdo y se vuelve a generar una propuesta.

Realizar el contrato. Una vez aprobada la propuesta el agente de ventas procede a realizar el contrato con base en esa propuesta. El contrato contiene una serie de cláusulas que respaldan y protegen a Axento y al cliente en caso de que suceda alguna eventualidad. Terminado el contrato se envía al cliente para que lo revise.

En caso que no exista ninguna modificación al contrato, se envía nuevamente el contrato al cliente para que lo firme. Si, por otro lado, existe alguna modificación o desacuerdo con alguna de las cláusulas, se envía al gerente de ventas una solicitud de modificación del contrato.

Revisar modificaciones. El gerente de ventas recibe una solicitud de modificación del contrato y procede a revisarlo. El gerente de venta decide si se aprueban o no las modificaciones. Si no se aceptan las modificaciones, el proceso termina. En caso contrario se realiza un nuevo contrato con los cambios correspondientes y se envía nuevamente al cliente para su revisión.

Enviar contrato firmado. Una vez que el agente de venta recibe el contrato firmado del cliente lo envía al gerente de ventas para que lo firme.

Firmar el contrato. El gerente de ventas recibe el contrato firmado y procede a firmarlo. En este punto termina el subproceso de venta de los módulos de SuccessFactors, como resultado obtenemos:

- Guía de venta con información general del cliente completa.
- Cuestionario de calificación de oportunidades aplicado.
- Cuestionarios de información básica para cada módulo completados.
- Plan financiero definido.
- Documento de alcance definido.

Enviar contratos a SAP. Envía los contratos a SAP para que inicien con la preparación de las instancias del cliente.

5.3. Implementación de los módulos

En el área de implementación para solucionar los problemas identificados en el capítulo 4 en los apartados 4.3.7 y 4.4 , correspondientes al análisis del proceso de implementación y al análisis de brechas, se desarrolla el subproceso de implementación que se basa en las fases que establece la metodología SAP Activate y en los entregables seleccionados mediante el análisis de brechas. Este subproceso está conformado por las siguientes fases:

- **Preparación.** El propósito de esta fase es proporcionar la planificación inicial y la preparación para el proyecto, para esto se lleva a cabo el paso formal entre el área de ventas y de consultoría, que funciona como transición entre el subproceso de venta y el subproceso de implementación. Se inicia el proyecto, se finalizan los planes de gestión del proyecto, se asigna el equipo del proyecto y se está trabajando para comenzar el proyecto de manera óptima.
- **Exploración.** En la fase de exploración se realiza un análisis de los requerimientos del cliente y se registran en los libros de configuración.
- **Realización.** El objetivo de la fase de realización es utilizar una serie de iteraciones para configurar los módulos del sistema SuccessFactors con base en los requerimientos definidos en la etapa anterior.
- **Lanzamiento.** El propósito de esta fase es realizar la configuración de la instancia de producción y realizar el lanzamiento del sistema a producción.

En la Tabla 5.3.1 se establece la relación entre las fases de la propuesta y lo descrito por la metodología SAP Activate.

Tabla 5.3.1 - Mapeo de fases de SAP Activate con respecto a las fases propuestas en el subproceso de implementación.

Fase de SAP Activate	Fase propuesta	Relación
Preparación	Preparación	La fase de preparación propuesta, se define con base en la misma fase que la metodología SAP Activate, y se incorporan los entregables identificados en el análisis de brechas, que son específicos para el sistema SuccessFactors. Además, se incluyen los entregables de la fase de pre-preparación con base en los criterios de selección.
Exploración	Exploración	En la fase de exploración definida se utiliza como referencia la homóloga fase descrita en la metodología SAP Activate y se agregan los entregables seleccionados durante el análisis de brechas, que son aplicables al sistema SuccessFactors.
Realización	Realización	La fase de realización propuesta toma como referencia los entregables planteados en la correspondiente fase que establece la metodología SAP Activate y se incluyen los entregables identificados en el análisis de brechas.
Lanzamiento	Lanzamiento	Con respecto a la fase de lanzamiento planteada, de igual manera se toma como referencia la misma descrita en la metodología SAP Activate y se incluyen los entregables que fueron aprobados durante el análisis de brechas aplicado a la fase de lanzamiento.

Fuente: Elaboración Propia

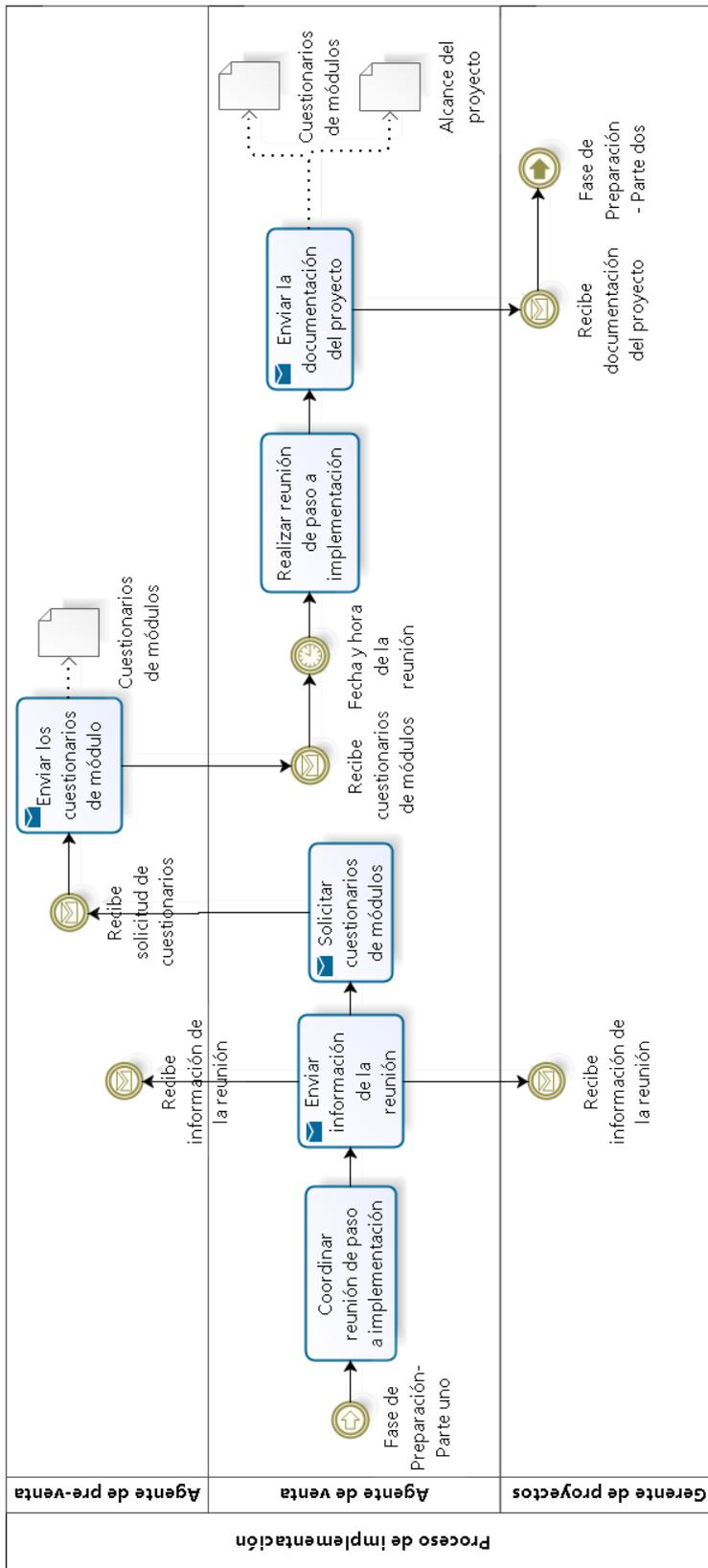
Como un punto de mejora identificado en el análisis del proceso de implementación y mencionado por el grupo de expertos mencionados anteriormente, se agrega a la fase preparación actividades que permiten llevar a cabo un paso formal del área de ventas al área de implementación, para entregar toda la información recolectada durante el subproceso de venta. De esta manera se evita que existan diferencias entre lo que se vende y lo que se implementa.

A continuación, se describen las fases mediante diagramas de proceso de negociación usando la notación BPMN 2.0.

5.3.1. Fase de Preparación

En la Figura 5.3.1 y en la Figura 5.3.2, se observan las actividades por realizar en la fase de Preparación.

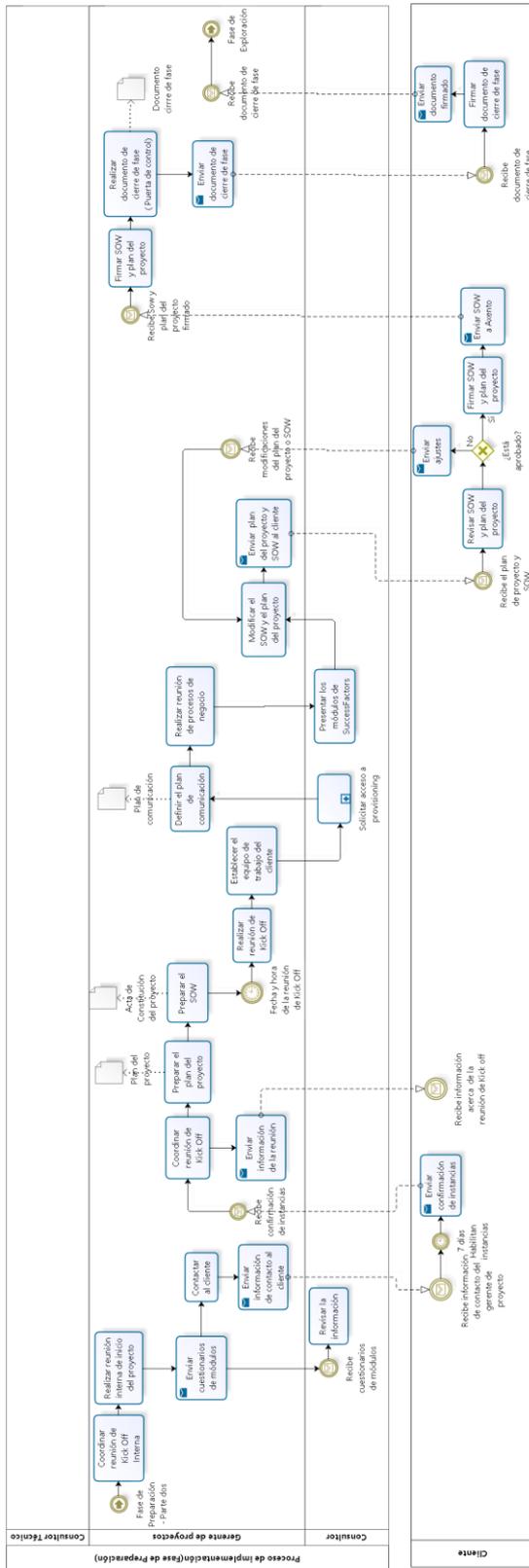
Figura 5.3.1- Fase de Preparación (parte uno)



Fuente: Elaboración Propia

Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema
 basado en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Activate

Figura 5.3.2 - Fase de Preparación (parte dos)



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

Las principales actividades realizadas en la fase de Preparación son las siguientes:

Coordinar reunión de paso a implementación. Se coordina una reunión con el gerente de proyectos y con el agente de preventa para realizar un paso formal del sub proceso de venta al sub proceso de implementación, de manera que definen la fecha, la hora y, en caso de que la reunión sea física, el lugar.

Solicitar cuestionarios de información básica de los módulos. Se solicita al agente de preventa los cuestionarios de información básica para cada módulo que contienen la información acerca de los procesos de negocio del cliente.

Enviar cuestionarios de información básica de los módulos. El agente de preventa le envía los cuestionarios de información básica para cada módulo al agente de venta.

Realizar reunión de paso a implementación. Se lleva cabo la reunión de paso a implementación, en donde explica quién es cliente y proporciona la información relevante del mismo (Guía de venta). Además, brinda los cuestionarios de información básica para cada módulo y el documento del alcance, al gerente del proyecto para que tenga claro lo que se va a implementar.

Coordinar reunión de interna de inicio del proyecto. Se coordina una reunión interna de inicio de proyecto con los consultores asociados al proyecto. Se define la fecha, la hora y el lugar, en caso de que la reunión sea de manera física.

Realizar reunión interna de inicio del proyecto. Se lleva a cabo la reunión interna de inicio del proyecto, que tiene como objetivo informar a los consultores el nuevo proyecto de implementación, además proporcionarles información acerca de los procesos de negocio del cliente por medio de los cuestionarios de información básica para cada módulo.

Contactar al cliente. Contactar al cliente para presentarse formalmente, hablar de manera general del proyecto y mencionarle que, dentro de aproximadamente siete días, va a recibir un correo de parte de SAP, donde le notifican que las instancias de trabajo han sido habilitadas.

Coordinar reunión de inicio del proyecto. En conjunto con el gerente de proyecto del cliente, se coordina la reunión de inicio de proyecto y define la fecha, la hora y el lugar donde se va realizar. (Esta reunión siempre es de manera física).

Preparar el plan del proyecto. Se prepara el plan del proyecto con base en el alcance del proyecto y con la información de los cuestionarios de información básica para cada módulo. El plan del proyecto contiene los entregables, los recursos, las actividades y las fechas del proyecto.

Preparar el SOW o Acta de declaración del trabajo. Preparado el plan del proyecto se procede a desarrollar el SOW, donde se define el trabajo que se realizará, se describe el proyecto, los objetivos, las necesidades del negocio, los beneficios esperados, el alcance del proyecto, los requerimientos del proyecto, los riesgos asociados, los hitos y los entregables, entre otros.

Realizar reunión de inicio del proyecto. Definido el plan del proyecto y el SOW, se procede a realizar la reunión de inicio de proyecto (*Kick Off*) donde se presenta el

equipo consultor de Axento y el equipo de trabajo del cliente y se realiza una revisión acerca del alcance del proyecto. También se explica la metodología de implementación que se utiliza, se programan los talleres de definición de la configuración, se calendarizan las reuniones de seguimiento del proyecto y se brindan algunas recomendaciones.

Establecer el equipo de trabajo del cliente. Esta actividad consiste en establecer el equipo de trabajo del cliente, basado en lo expuesto en la reunión de inicio del proyecto y con la información de contacto suministrada por el cliente.

Solicitar acceso a *provisioning*. El consultor le solicita al cliente que envíe un correo a SAP para que le permita tener acceso a las instancias y realizar la configuración de los módulos.

Definir el plan de comunicación. Esta actividad consiste en definir los medios de comunicación que se van a utilizar, por ejemplo: video llamadas, correo electrónico, sitio de almacenamiento de la información.

Realizar una reunión de procesos de negocio. El objetivo de esta reunión es que el cliente explique de forma detallada los procesos de negocio de recursos humanos que deben soportar por los módulos del sistema SuccessFactors, con el fin de entender claramente sus procesos de negocio y, a su vez, descubrir los requerimientos que puedan generarse.

Presentar los módulos de SuccessFactors. Esta actividad consiste en presentar los módulos de SuccessFactors al cliente para que vea cómo funciona el sistema y cómo ejecuta los procesos de negocio. También les permite a los

consultores analizar las diferencias que existen entre el proceso de negocio del cliente y las buenas prácticas que SAP establece.

Modificar el SOW y el Plan del Proyecto. Esta actividad es fundamental y nace debido a que, durante la reunión de inicio del proyecto, en la reunión de procesos de negocio o en la presentación de los módulos de SuccessFactors, pueden surgir nuevos requerimientos o aparecen situaciones que no estaban previstas por lo que hay que modificar, tanto el documento del SOW, como el plan del proyecto para que incluyan los nuevos requerimientos.

Enviar plan del proyecto y SOW al cliente. Una vez ajustados el SOW y el plan del proyecto son enviados al cliente para que los valide y firme los documentos.

Revisar SOW y plan del proyecto. El cliente revisa y valida el SOW y el plan del proyecto. En caso de que existan errores, envía los ajustes que deben realizarse al gerente de proyectos de Axento.

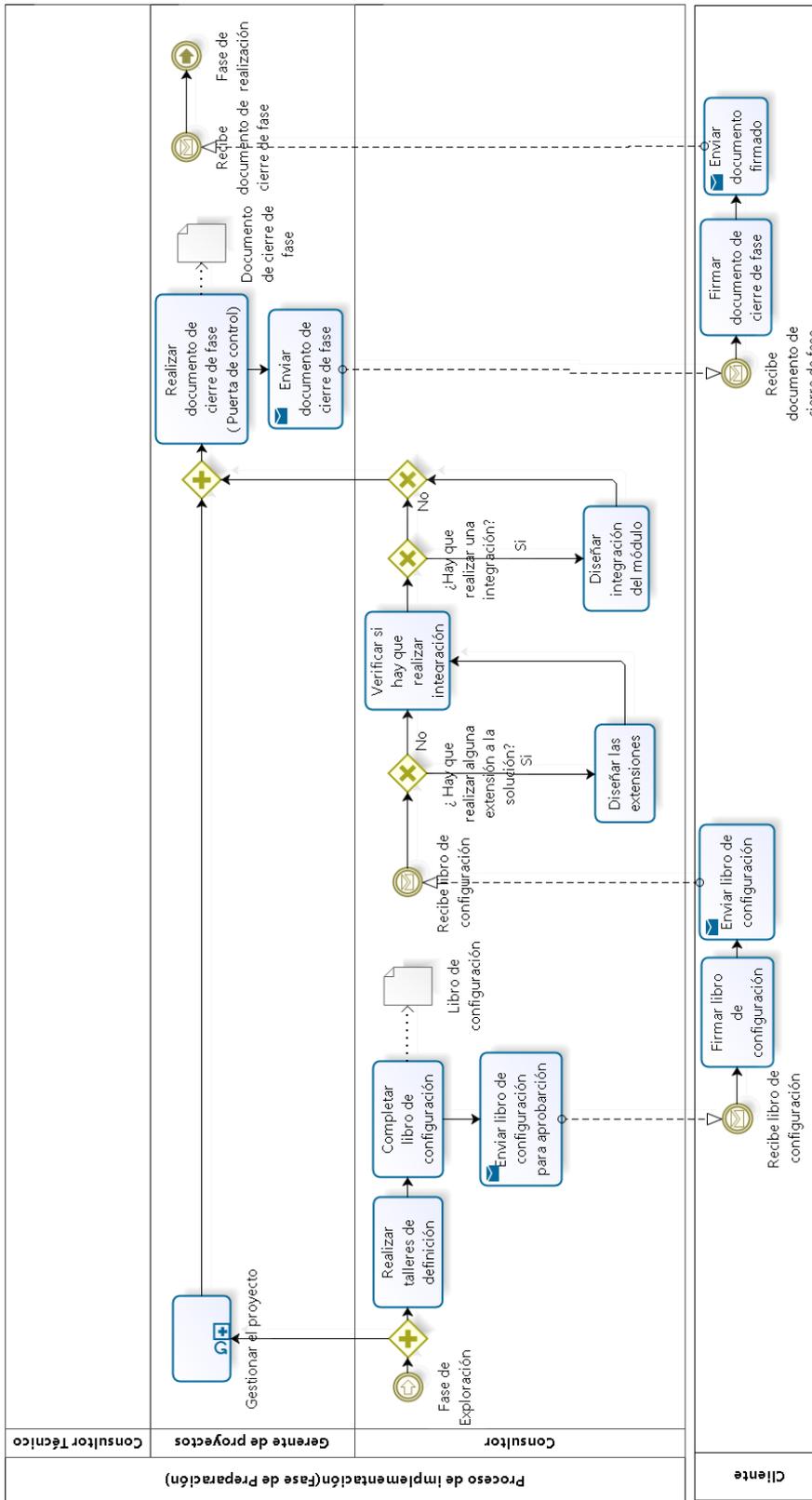
Firmar SOW y plan del proyecto. Una vez validados los documentos, se procede a firmarlos y a enviarlos al gerente de Axento. El gerente de proyectos de Axento los recibe y los firma.

Realizar documento de cierre de fase. El gerente de proyectos realiza el documento de cierre de fase, donde hace constar que se llevaron a cabo todas las actividades correspondientes a la fase de Preparación y lo envía al cliente para que este lo firme.

5.3.2. Fase de Exploración

En la Figura 5.3.3, se observan las actividades de la fase de Exploración.

Figura 5.3.3 - Fase de Exploración



Fuente: Elaboración propia

Principales Actividades

Las principales actividades realizadas en la fase de Exploración son las siguientes.

Gestionar el proyecto. En paralelo y a lo largo de esta fase se lleva a cabo la gestión de proyecto de la que se encarga el gerente de proyectos y entre sus actividades están:

- Ejecución del plan de comunicaciones.
- Seguimiento y control del plan del proyecto.
- Control de las solicitudes de cambios.
- Realización de las reuniones semanales.

Realizar talleres de configuración Los talleres de configuración consisten en una reunión con el cliente donde se le explica qué son los libros de configuración y cómo deben ser completados. Un libro de configuración es un documento Excel que registra todas las características que el módulo de SuccessFactors tendrá. Es una herramienta proporcionada por SAP para que los consultores realicen el levantamiento de requerimientos del cliente para cada módulo. Existe un libro de configuración para cada módulo de SuccessFactors. Una vez realizado el taller de configuración, la próxima vez que el cliente realice cambios lo hace sin la ayuda del consultor.

Completado el libro de configuración se envía al cliente para que lo firme.

Diseñar las extensiones. En caso que haya que realizar extensiones al sistema, el consultor debe diseñar cómo serán abordadas y desarrolladas estas, dependiendo de lo que sea necesario llevar a cabo.

Verificar si hay que realizar integración. El consultor verifica, en el cuestionario de información básica del módulo proporcionado por el área de ventas, en el documento de alcance y en el libro de configuración si hay que realizar alguna integración del módulo con otro sistema.

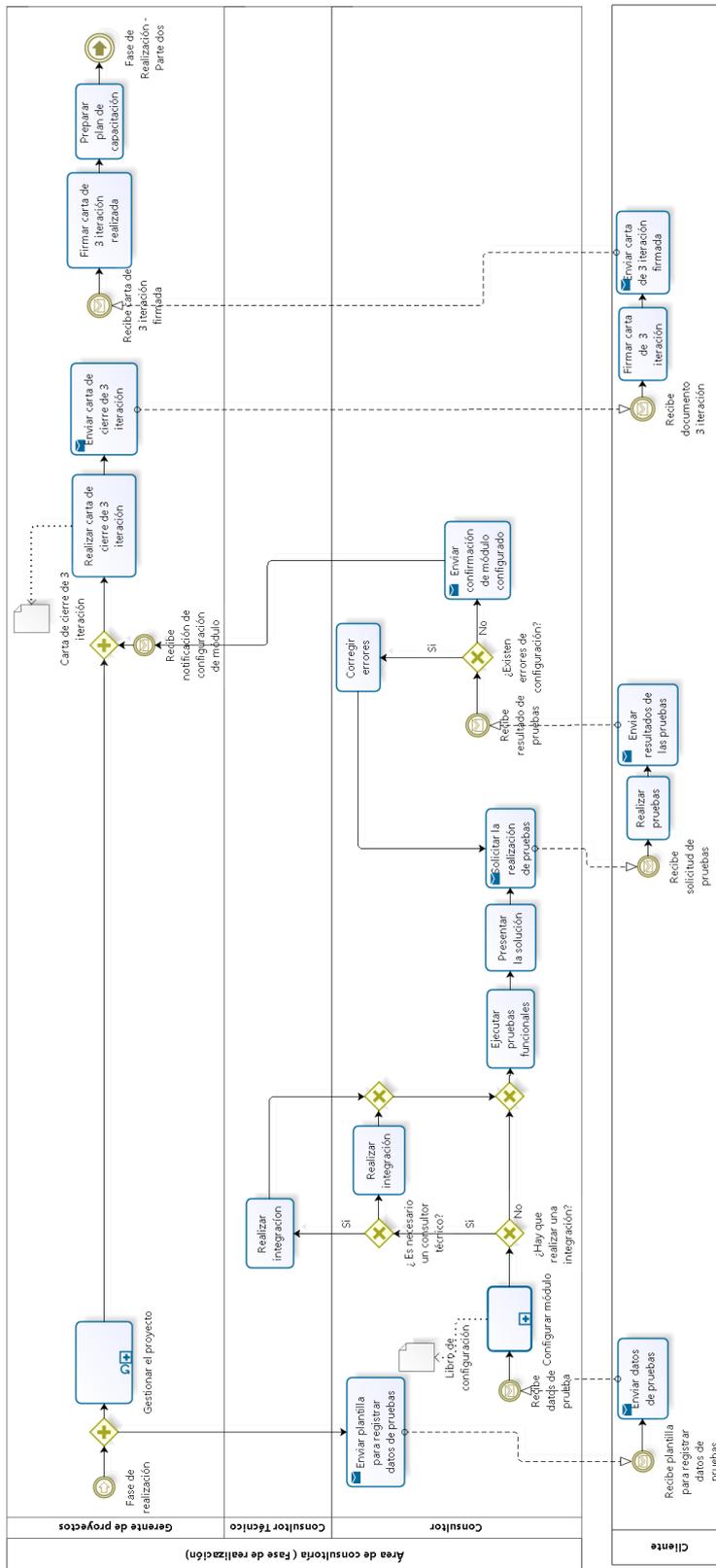
Diseñar integración del módulo. En caso de que haya que realizar una integración, el consultor se encarga de diseñar cómo se va integrar el módulo con el otro sistema, con base en los requerimientos.

Realizar documento de cierre de fase. El gerente de proyectos realiza el documento de cierre de fase donde hace constar que se llevaron a cabo todas las actividades correspondientes a la fase de Exploración y lo envía al cliente para que lo firme.

5.3.3. Fase de Realización

En la Figura 5.3.4 y en la Figura 5.3.5, se observan las actividades de la fase de Realización.

Figura 5.3.4 - Fase de Realización (parte uno)



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

Las principales actividades realizadas en la fase de Realización son las siguientes:

Gestionar el proyecto. En paralelo y a lo largo de esta fase se lleva a cabo la gestión de proyecto de la que se encarga el gerente de proyectos y entre sus actividades están:

- Ejecución del plan de comunicaciones.
- Seguimiento y control del plan del proyecto.
- Control de las solicitudes de cambios.
- Realización de las reuniones semanales.

Enviar plantilla para registrar datos de pruebas. El consultor, con base en el libro de configuración, diseña una plantilla con los campos de los datos que son requeridos para que el cliente cargue datos de pruebas y envía esa plantilla al cliente para que cargue los datos.

Configurar módulo. Para llevar a cabo una correcta configuración del sistema, basada en los requerimientos del cliente se realizan tres iteraciones de la configuración de los módulos, una vez completada la configuración no se pueden realizar más cambios al sistema.

Una iteración está compuesta por las siguientes actividades:

- Actualización de requerimientos en el libro de configuración. Se realizan los cambios en el libro de configuración del módulo que el cliente solicita, siempre y cuando no modifiquen el alcance establecido.

- Envío del libro de configuración al cliente. Se envía el libro de configuración del módulo para que el cliente lo valide y firme.
- Verificación y firma del libro de configuración. El cliente se encarga de validar y firmar el libro de configuración.
- Envío del libro de configuración firmado. Una vez firmado se envía para que el consultor realice la configuración del módulo.
- Realización de la configuración del módulo. El consultor lleva a cabo la configuración según el libro de configuración firmado.
- Solicitar al cliente realizar pruebas. Cuando el módulo ya está configurado, el consultor le solicita al cliente que realice pruebas sobre el módulo para validar que todo se encuentre bien.
- Realizar pruebas. El cliente recibe una solicitud de pruebas y procede a realizar las pruebas correspondientes.
- Envío del estado de pruebas y cambios. Una vez realizadas las pruebas por parte del cliente, el mismo envía un estado de las pruebas el cual contiene los errores que se presentaron y los cambios que desea realizar.
- Corrección de errores. En caso de que existan errores en la configuración los mismos son solucionados durante la misma iteración y se solicita al cliente que vuelva a realizar las pruebas, en el caso de que sean cambios estos son realizados en la próxima iteración.

Realizar integración. Si en la fase de exploración se diseñó alguna integración el consultor del módulo o consultor técnico se encarga de realizar la integración dependiendo del diseño realizado.

Ejecutar pruebas funcionales. El consultor ejecuta pruebas funcionales del módulo una vez realizada la integración para asegurarse que todo funciona correctamente.

Presentar la solución. El consultor presenta la solución al cliente y le muestra las funcionalidades del módulo configurado e integrado en caso de que haya realizado una integración.

Solicitar la realización de pruebas. El consultor le solicita al cliente que realice las pruebas al sistema para determinar si existe algún error en la configuración o en la integración realizada.

Corregir errores. El consultor recibe el estado de las pruebas y, en caso de que exista algún error, se corrige y se le solicita al cliente que vuelva a realizar las pruebas correspondientes.

Enviar confirmación de módulo configurado. Aprobadas las pruebas, el consultor le informa al gerente que el módulo está configurado.

Realizar carta de cierre de tercera iteración. El gerente de proyectos realiza la carta de cierre de la tercera iteración y la envía al cliente para que el cliente la firme.

Preparar plan de capacitación. El gerente de proyectos de Axento, en conjunto con el gerente del proyecto del cliente preparan el plan de capacitación donde se define la modalidad, la fecha de la capacitación, los usuarios que participarán y el material que se proporcionará al usuario.

Configurar la instancia de producción. El consultor se encarga de replicar, en la instancia de producción todas las configuraciones realizadas en la instancia de prueba.

Desarrollo de extensiones. El consultor desarrolla las extensiones que fueron diseñadas en la fase de exploración.

Solicitar al cliente realizar pruebas. Terminada de configurar la instancia de producción y desarrolladas las extensiones, el consultor le solicita al cliente que realice las pruebas correspondientes.

Realizar carta de aceptación de pruebas. El gerente de proyectos recibe la confirmación de que el módulo ha sido verificado y procede a realizar la carta de aceptación de pruebas y enviarla al cliente para que la firme.

Impartir la capacitación. El consultor lleva a cabo la capacitación de los usuarios del módulo correspondiente y levanta una lista de los asistentes. Terminada le entrega los manuales estándar al cliente e informa al gerente de proyectos que se ha realizado la capacitación.

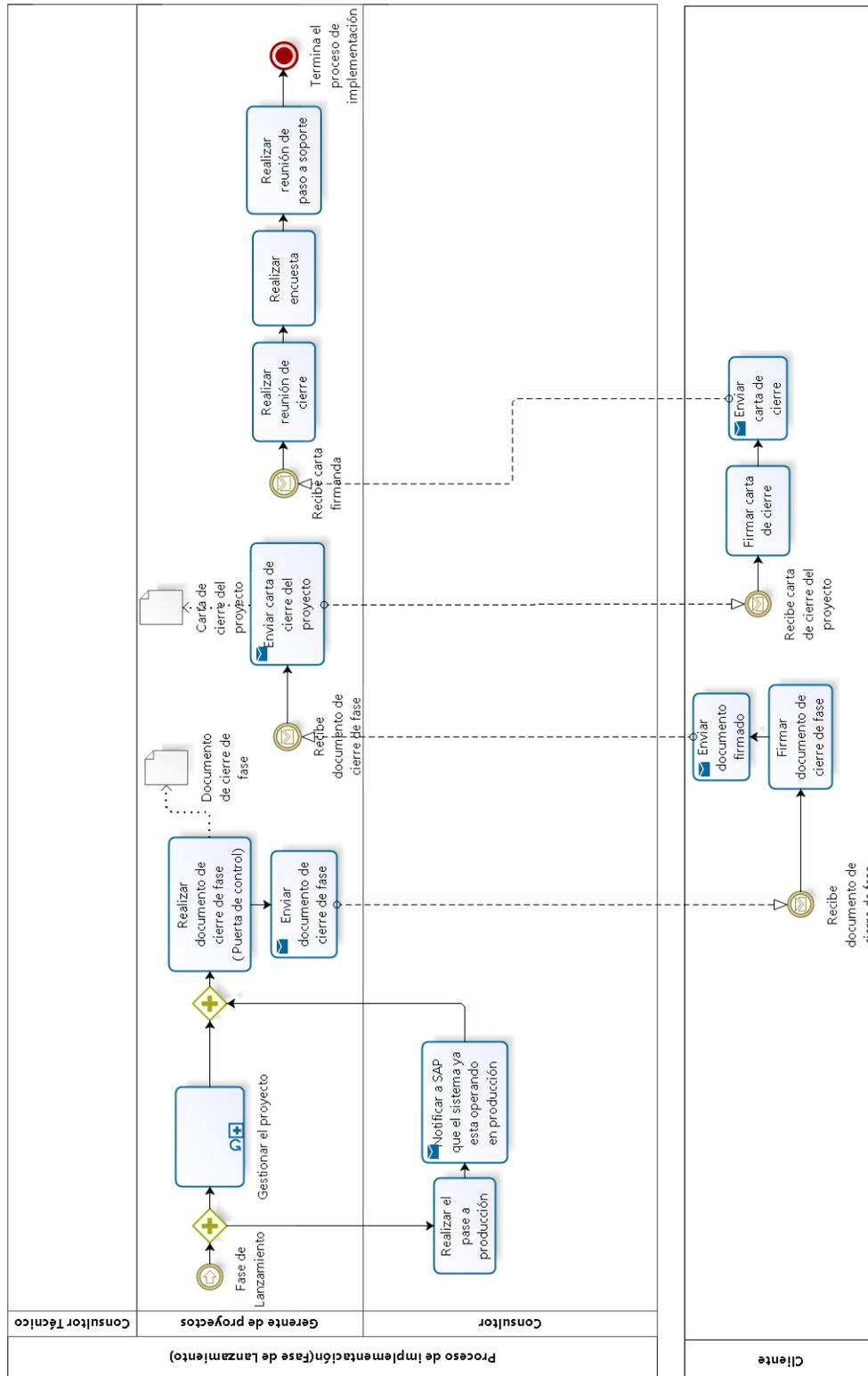
Enviar carta de aceptación de capacitación. El gerente de proyectos envía la carta de aceptación de capacitación con la lista de los participantes para que el cliente la firme.

Realizar documento de cierre de fase. El gerente de proyectos realiza el documento de cierre de fase donde hace constar que se llevaron a cabo todas las actividades correspondientes a la fase de Realización y lo envía al cliente para que lo firme.

5.3.4. Fase de Lanzamiento

En la Figura 5.3.6, se observan las actividades de la fase de Lanzamiento.

Figura 5.3.6- Fase de Lanzamiento



Fuente: Elaboración Propia

Principales Actividades

Las principales actividades realizadas en la fase de Lanzamiento son las siguientes.

Realizar el pase a producción. El consultor valida toda la configuración del sistema y confirma que el ambiente de producción está listo para utilizarse.

Notificar a SAP que el sistema ya está operando en producción. El consultor notifica a SAP que cliente ya está operando en la instancia de producción, con este paso se activa el soporte de SAP al cliente.

Realizar documento de cierre de fase. El gerente de proyectos realiza el documento de cierre de fase donde hace constar que se llevaron a cabo todas las actividades correspondientes a la fase de Lanzamiento y lo envía al cliente para que lo firme.

Enviar carta de cierre del proyecto. El gerente de proyectos envía la carta de cierre del proyecto para que el cliente la firme.

Realizar reunión de cierre. El gerente de proyectos realiza una reunión de cierre del proyecto en conjunto con todos los involucrados, se hace uso del sistema de manera operativa, se muestran cómo se alcanzaron los objetivos del proyecto y finalmente, se da por concluido el proyecto.

Realizar encuesta. El gerente de proyectos aplica una encuesta de satisfacción al cliente, con el fin de recibir retroalimentación del proceso de implementación llevado a cabo.

Reunión de paso a soporte. El gerente de proyectos realiza una reunión de paso a soporte con las personas encargadas de gestionar el sistema, para que conozcan al personal encargado de atender sus dudas o problemas y para facilitarle la información general y de contacto del equipo de soporte.

5.4. Salidas del proceso

Al finalizar el proceso de venta e implementación se obtienen como salidas:

- La venta de los módulos del sistema SuccessFactors.
- La documentación generada durante todo el subproceso de venta que incluye: la guía de venta, el documento de calificación de oportunidades, los cuestionarios de información básica de los módulos, el documento de alcance del proyecto y el documento del plan financiero.
- El Plan del proyecto completado.
- Módulos del sistema SuccessFactors funcionando en producción.
- Usuarios finales capacitados para el uso de los módulos.
- Integraciones completadas.
- Documentos de aceptación de fases firmados.
- Carta de cierre del proyecto.
- Paso a producción realizado.
- Paso a soporte realizado.

5.5. Herramientas para soportar el proceso de venta e implementación

Una vez definido el proceso de venta e implementación de los módulos de Successfactors, es importante utilizar herramientas tecnológicas que permitan soportar las actividades establecidas en las diversas fases. Debido a un tema de costos, se recomienda el uso de las herramientas que actualmente posee la organización, en la Tabla 5.5.1 se presenta cómo se podrían utilizar.

Tabla 5.5.1 - Herramientas tecnológicas que posee Axento.

Herramienta tecnológica	Uso
SmartSheet	<p>Esta aplicación facilita el trabajo colaborativo entre las personas, ya que permite asignar y realizar tareas asociadas al plan del proyecto, las principales características que posee son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alertas y recordatorios. • Calendarios. • Diagramas de Gannt. • Adjunto de archivos. • Asociar archivos a tareas. • Generar informes. • Administrar recursos. • Envío de correos asignados a tareas. • Formularios Web. <p>Mediante SmartSheet las actividades relacionadas a la gestión del proyecto llevadas a cabo durante las diferentes fases del proceso pueden ser soportadas, además habilita la gestión de los cuestionarios definidos para el área de venta por medio de formularios web.</p>
Microsoft Sharepoint	<p>Es una plataforma para almacenar la información de la empresa, Microsoft Sharepoint se puede utilizar como fuente almacenamiento de la información generada durante el proceso de venta e implementación, en donde cada cliente tenga su propio espacio y asociada la respectiva documentación.</p>
Skype Empresarial	<p>Es una aplicación para llevar a cabo llamadas por internet, Skype empresarial puede utilizarse para realizar reuniones tanto con el equipo de trabajo, como con los clientes, también se puede utilizar para llevar a cabo demostraciones de los módulos de SuccessFactors.</p>
Microsoft Teams	<p>Es una aplicación que funciona como un repositorio central para el trabajo en equipo, permite realizar <i>chats</i>, programar reuniones grupales, publicar un correo electrónico en la conversación para mantener al equipo informado, se integra con múltiples herramientas como: SharePoint, SmartSheet, Zendesk, OneNote, Skype Empresarial, GitHub, Trello, entre otros.</p> <p>Microsoft Teams ofrece la opción de trabajar en los documentos directamente desde las aplicaciones. Se propone utilizarla como la herramienta principal para soportar el proceso de venta e implementación, ya que permite utilizar las funcionalidades múltiples herramientas registrando y estructurando la información. Además, gracias a la facilidad de integración permite que se agreguen nuevas características y funciones.</p>

Fuentes: Elaboración Propia

6. Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo según la metodología expuesta, es importante mostrar como los resultados obtenidos están en estrecha relación con los objetivos definidos al inicio del proyecto. Tanto el objetivo general, como los específicos son abordados y cumplidos durante el desarrollo de este proyecto.

A continuación, se expondrán las conclusiones para los objetivos planteados, empezando por los específicos y terminando por el general.

El primer objetivo específico planteado es analizar el proceso actual de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors, para conocer cuáles son los elementos que los componen y la información generada durante los procesos. Este objetivo se cumple mediante la utilización de las siguientes técnicas de recolección de datos: observación, entrevistas y revisión de documentos, las cuales están definidas en el capítulo 3 en el apartado 3.5. Gracias a la información que se obtuvo de la aplicación de estas técnicas, se pueden analizar los procesos de venta e implementación mediante la triangulación de datos, dando como resultado:

- Definición formal del proceso actual de venta (As-is). Con base en la información recopilada se logra definir mediante diagramas de procesos de negocio, utilizando la notación BPMN 2.0, el proceso de venta que actualmente utiliza la empresa, el cual se presenta en el capítulo 4 en el apartado 4.2.2. Este proceso contiene las entradas, las actividades y las salidas, así como los diversos roles que participan en la venta de los módulos de Axento.

- Identificación de los hallazgos al proceso de venta. Se logra identificar hallazgos al proceso de venta que están relacionados con los problemas que la empresa está presentando.
- Definición formal del proceso actual de implementación. Tomando la información recopilada de las observaciones, las entrevistas y los documentos, se define mediante diagramas de proceso de negocio, utilizando la notación BPMN 2.0, el proceso actual que realiza el área de consultoría para llevar a cabo la implementación de los módulos de SuccessFactors. Este se presenta en el apartado 4.3, para el cual se definen: las entradas, las actividades y las salidas, así como los diversos roles que participan durante la implementación.
- Identificación de los hallazgos al proceso de implementación. Con base en las diferentes fuentes de datos, se identifican una serie de problemas en el proceso de implementación.

El siguiente objetivo consiste en analizar las brechas entre el proceso actual de implementación de Axento para los módulos de SuccessFactors y lo que propone la metodología de implementación SAP Activate. Es importante mencionar que este objetivo se alcanza gracias al desarrollo del objetivo anterior ya que sirve de insumo al brindar la información requerida.

Para cumplir este objetivo fue necesario utilizar un conjunto de entregables adaptados de la metodología SAP Activate al sistema SuccessFactors por grupo de expertos ya que los entregables planteados en la metodología SAP Activate son generales y aplicables a cualquier solución de SAP en la nube. El análisis de brechas

consiste en validar si el proceso actual de implementación lleva a cabo los entregables que este grupo de expertos definen y en determinar si se deben agregarlos a la propuesta. Mediante la utilización de tablas de cumplimiento elaboradas para cada fase propuesta se logra determinar:

- Fase de Pre-Preparación. Se cumple con 1 de los 4 entregables definidos, lo que da un 25% de cumplimiento en esta fase.
- Fase de Preparación. Se cumple con 47 de los 53 entregables definidos, lo que da un 88.67 % de cumplimiento en esta fase.
- Fase de Exploración. Se cumple con 11 de los 15 entregables definidos, lo que da un 73.33% de cumplimiento.
- Fase de Realización. Se cumple con 44 de los 51 entregables definidos, lo que da 86.27% de cumplimiento en esta fase.
- Fase de Lanzamiento. Se cumple con 14 de los 19 entregables definidos, lo que da un 73.68% de cumplimiento es esta fase.

En general el proceso de implementación cumple con 82.39% del total de entregables que establecen este grupo de expertos de la metodología SAP Activate.

Más allá del nivel de cumplimiento, fue importante conocer si realmente se necesitan incluir los entregables que actualmente no se realizan, por lo que se definen criterios de selección, para incluir en la propuesta los entregables que realmente aportan valor a la organización.

El tercer objetivo específico planteado es proponer una estructura de componentes y relaciones del proceso integrado de venta e implementación basada en las

metodologías SAP Partner Sale y SAP Activate para los módulos de SuccessFactors.

Este objetivo se cumple mediante la propuesta de dos subprocesos:

- Venta de los módulos.
- Implementación de módulos.

Para ambos subprocesos se definen los roles y las responsabilidades tanto del equipo de cliente, como del equipo de Axento, como se presenta en la Tabla 5.1.1 y en la Tabla 5.1.2.

En el caso del subproceso de venta se establecen las siguientes cuatro fases: descubrimiento inicial, levantamiento de requerimientos, realización de la propuesta y negociación de la propuesta.

También, como parte del análisis reflejado, Axento crea el puesto de agente de preventa, que permite solucionar el problema de falta de conocimiento del sistema que presentan los agentes de ventas, además se desarrollan las siguientes herramientas para soportar el subproceso de ventas:

- Una guía de venta.
- Un documento de calificación de oportunidades.
- Cinco cuestionarios de información básica de los módulos.

Con este nuevo subproceso de venta y sus herramientas se solucionan los siguientes problemas identificados durante el análisis: la falta de registro de información del cliente y los procesos de negocio, la falta de una definición formal de criterios para descartar o aprobar un prospecto, la inexistencia de documentación del proceso de venta realizado y los errores al definir el alcance del proyecto. Además, proporciona los

insumos necesarios al subproceso de implementación para que se ejecute adecuadamente.

En el caso subproceso de implementación se definen las siguientes cuatro fases: Preparación, Exploración, Realización y Lanzamiento. Para cada una de estas se agregan actividades basadas en los entregables que son seleccionados durante el análisis de las brechas.

El hecho de que los consultores cuenten con esta información les permite generar una propuesta de la configuración del módulo antes de la reunión de inicio del proyecto y presentársela al cliente para únicamente realizar cambios, reduciendo los tiempos de implementación y sobre todo que no surjan nuevos requerimientos que modifiquen el alcance del proyecto durante el subproceso de implementación.

El objetivo general del proyecto consiste en Elaborar un proceso integrado de venta e implementación de los módulos de SuccessFactors, basado en la metodología de venta SAP Partner Sales y la metodología de implementación SAP Activate, para mejorar el servicio brindado a los clientes de Axento, disponible a partir del segundo semestre 2017.

Este objetivo se logra alcanzar por medio de la propuesta del proceso integrado de venta e implementación, el cual soluciona los problemas presentados en el capítulo 1 apartado 1.4 , ya que, mediante las fases, actividades y herramientas definidas, tanto para el área de ventas como para el área de implementación, permite que exista un flujo de información precisa entre ambas partes, y lo que se defina en la venta sea realmente lo que el cliente necesita.

A nivel de costos, ahora existe integración entre el proceso de venta y el proceso de implementación que permite realizar un adecuado levantamiento de requerimientos por parte del área de ventas. Además, a la hora de llevar a cabo la implementación de los módulos si el cliente requiere nuevas funcionalidades, integraciones, características o procesos eso se toma en cuenta en la propuesta financiera, así se evita el problema que la empresa Axento tenga que asumir los costos o negociar un pago extra con el cliente lo que genera disgustos.

Por otra parte, se solucionan los problemas relacionados con los retrasos en el desarrollo del proyecto, esto se da principalmente porque se estima la duración del proyecto, en un alcance que no incluye realmente los requerimientos del cliente, que durante el proceso de implementación se tienen que desarrollar, lo cual genera retrasos en el cronograma establecido. Ahora mediante la guía de venta y los cuestionarios de información básica de los módulos, se cuenta con el conocimiento necesario para definir adecuadamente el alcance del proyecto.

Finalmente, se logran solucionar los problemas que existen entre el área de ventas y el área de consultoría, y se cuenta con un proceso de venta e implementación que se encuentra basado en las mejoras prácticas que la empresa SAP establece y en el conocimiento experto del gerente de proyectos, los agentes de ventas y preventa, los gerentes de ventas y operaciones y los consultores, que es fundamental para que la empresa Axento mantenga una buena imagen ante SAP y sobre todo con sus clientes.

7. Recomendaciones

Para culminar el proyecto, se exponen las recomendaciones para la organización y otras generales que surgen como aprendizaje del proyecto.

Un punto de mejora que se plantea para el proceso de venta e implementación, es instar a los miembros de la alta gerencia a girar indicaciones, para que tanto los agentes de ventas como los consultores, realicen las actividades que se han propuesto y utilicen los documentos y herramientas que se han definido para el nuevo proceso. Lo anterior es para mejorar el proceso, dado que, durante la investigación llevada a cabo, las personas del área de ventas realizan las actividades de la manera que consideran más adecuada.

Otra recomendación es que, ya que se cuenta con un proceso definido, documentado y con herramientas para registrar información, es importante establecer una serie de métricas para valorar el desempeño de las personas involucradas en el proceso. Para el área de ventas las métricas que se pueden implementar son:

- Cantidad de prospectos que se contacta trimestralmente.
- Cantidad de prospectos que no califican trimestralmente.
- Cantidad de prospectos que califican trimestralmente.
- Cantidad de clientes que compraron el sistema SuccessFactors.
- Número de proyectos que presentan cambios significativos del alcance.
cuando pasan del área de ventas a consultoría.

En caso del área de consultoría algunas de las métricas que se pueden incluir son las siguientes:

- Cantidad de proyectos que no son terminados a tiempo según el cronograma establecido.
- Cantidad de errores en la configuración realizada por parte de consultor.
- Número de cambios que se realizan durante el proyecto.

Durante la recopilación de información acerca de la metodología SAP Activate, se identifica que existe un conjunto de buenas prácticas enfocadas específicamente a la configuración de los módulos de SuccessFactors, llamadas soluciones de desarrollo rápido (*Rapid Development Solutions*), las cuales pueden ayudar a los consultores a reducir los tiempos de configuración de los módulos y que se considera relevante tomar en cuenta, pues contienen configuraciones de los módulos preestablecidas.

De igual manera, se recomienda para el subproceso de implementación, específicamente en el área de gestión del proyecto utilizar herramientas, plantillas o documentos para formalizar las actividades que actualmente no tienen, con el objetivo de generar mayor compromiso del cliente en el proyecto y controlar la ejecución del proyecto.

También, un punto clave que se propone es brindar una capacitación a los agentes de ventas, para que tenga un mayor conocimiento de los módulos de SuccessFactors y en caso de no contar con el apoyo del agente de preventa o del gerente de proyectos, puedan llevar a cabo un adecuado levantamiento de requerimientos con los cuestionarios de información básica de los módulos.

Así mismo, para el área de ventas se recomienda definir de manera formal los tipos de clientes que maneja la empresa, ya que durante la investigación se identifica que, aunque se habla de clientes pequeños, medianos, grandes y estratégicos, no se tienen documentadas ni definidas sus características. Esto es importante porque a raíz de los tipos de clientes, se pueden definir condiciones de venta, descuentos, funcionalidades extras, condiciones de pago, entre otros.

Finalmente, se recomienda a la alta gerencia considerar la herramienta tecnológica *Solution Manager* desarrollada por SAP para soportar el proceso definido en el Capítulo 5 de este Trabajo Final de Graduación y así acelerar su ejecución integrando la información. De manera que se puedan analizar los datos que se han generado y proporcionen información clara acerca del rendimiento del proceso y la rentabilidad de los proyectos, insumos que la alta gerencia puede utilizar en la toma de decisiones.

8. Anexos

8.1. Anexo A

A continuación, se presenta un ejemplo de un plan de proyecto desarrollado para un cliente de Axento, el nombre del cliente se omite por confidencialidad.

ID	Task Mode	Nombre de tarea	Duration	December 29/12	19/01	11 February 09/02
1		Proyecto Implementación	1511 hours			
2		Preparación	120 hours			
3		Definir equipo de trabajo	2 hours			
4		Revisar el cuestionario de alcance de implementación	31 hours			
5		Definir un repositorio para información de proyecto (Sharepoint)	1 hour			
6		Registro en la Comunidad de SF	1 hour			
7		Kick off	2 hours			
8		Levantamiento de requerimientos	64 hours			
9		Talleres de configuración	17 hours			
10		Perfil de empleado	1 hour			
11		Catálogo de puestos y manejo de competencias	1 hour			
12		Permisos basado en roles	1 hour			
13		JAM	1 hour			
14		Objetivos	1 hour			
15		Desempeño	1 hour			
16		Stack Ranker	1 hour			
17		Calibración	1 hour			
18		Evaluación 360	1 hour			
19		Manejo de Sucesión	2 hours			
20		Desarrollo de Carrera	2 hours			
21		Firma de finalización talleres de configuración	1 hour			
22		Completar cronograma	4 hours			
23		Realización	1051 hours			

Proyecto: V1.0 Fecha: Tue 07/04/15	Tarea inactivo División Hito Resumen Resumen del proyecto Tarea inactiva Hito inactivo	Resumen inactivo Tarea manual solo duración Informe de resumen manual Resumen manual solo el comienzo solo fin	Tareas externas Hito externo Fecha limite Progreso Progreso manual
---------------------------------------	--	--	--

Página 1

ID	Task Mode	Nombre de tarea	Duration	December 29/12	19/01	11 February 09/02
24		Manejo del cambio	4 hours			
25		Análisis de información	511 hours			
31		Capacitación via la comunidad de SF	2 hours			
32		Plan y estrategia de comunicación	4 hours			
33		Refinamiento de la configuración	935 hours			
34		Diseño de procesos	6 hours			
35		Perfil Empleado	95 hours			
36		Iteración 1	39 hours			
37		Iteración 2	16 hours			
38		Iteración 3	16 hours			
39		Permiso Basado en Roles	71 hours			
40		Iteración 1	40 hours			
41		Iteración 2	16 hours			
42		Iteración 3	16 hours			
43		Administración Perfiles de Puesto	71 hours			
44		Iteración 1	40 hours			
45		Iteración 2	16 hours			
46		Iteración 3	16 hours			
47		Administración Descripción de Puestos	71 hours			
48		Iteración 1	40 hours			
49		Iteración 2	16 hours			
50		Iteración 3	16 hours			
51		Configuración Integración	83 hours			

<p>Proyecto: V1.0</p> <p>Fecha: Tue 07/04/15</p>	
--	------

ID	Task Mode	Nombre de tarea	Duration	December 29/12	19/01	11 February 09/02
52		Integración funcional	40 hours			
53		Importación, exportación de datos	40 hours			
54		Taller de arquitectura de integración (TI)	4 hours			
55		JAM	39 hours			
56		Iteración 1	24 hours			
57		Iteración 2	8 hours			
58		Iteración 3	8 hours			
59		Objetivos	71 hours			
60		Iteración 1	40 hours			
61		Iteración 2	16 hours			
62		Iteración 3	16 hours			
63		Desempeño	71 hours			
64		Iteración 1	40 hours			
65		Iteración 2	16 hours			
66		Iteración 3	16 hours			
67		Stack Ranker	71 hours			
68		Iteración 1	40 hours			
69		Iteración 2	16 hours			
70		Iteración 3	16 hours			
71		Calibración	71 hours			
72		Iteración 1	40 hours			
73		Iteración 2	16 hours			
74		Iteración 3	16 hours			

<p>Proyecto: V1.0</p> <p>Fecha: Tue 07/04/15</p>	<p>Tarea</p> <p>División</p> <p>Hito</p> <p>Resumen</p> <p>Resumen del proyecto</p> <p>Tarea inactiva</p> <p>Hito inactivo</p>	<p>Resumen inactivo</p> <p>Tarea manual</p> <p>solo duración</p> <p>Informe de resumen manual</p> <p>Resumen manual</p> <p>solo el comienzo</p> <p>solo fin</p>	<p>Tareas externas</p> <p>Hito externo</p> <p>Fecha límite</p> <p>Progreso</p> <p>Progreso manual</p>
--	--	---	---

ID	Task Mode	Nombre de tarea	Duration	December 29/12	19/01	11 February 09/02
75		Evaluación 360	71 hours			
76		Iteración 1	40 hours			
77		Iteración 2	16 hours			
78		Iteración 3	16 hours			
79		Sucesión	71 hours			
80		Iteración 1	40 hours			
81		Iteración 2	16 hours			
82		Iteración 3	16 hours			
83		Desarrollo de Carrera	71 hours			
84		Iteración 1	40 hours			
85		Iteración 2	16 hours			
86		Iteración 3	16 hours			
87		Single Sign On	16 hours			
88		Confirmar todas las configuraciones	40 hours			
89		Migración de datos	40 hours			
90		Requerimientos de reporte	8 hours			
91		Estrategia de Soporte	4 hours			
92		Verificación	223 hours			
93		Datos	80 hours			
94		Configuración Técnica	40 hours			
95		Integración	24 hours			
96		Pruebas	40 hours			
97		Capacitación y comunicación	80 hours			

<p>Resumen inactivo</p> <p>Tarea manual</p> <p>solo duración</p> <p>Informe de resumen manual</p> <p>Resumen manual</p> <p>solo el comienzo</p> <p>solo fin</p>	<p>Tareas externas</p> <p>Hito externo</p> <p>Fecha límite</p> <p>Progreso</p> <p>Progreso manual</p>
---	---

<p>Tarea</p> <p>División</p> <p>Hito</p> <p>Resumen</p> <p>Resumen del proyecto</p> <p>Tarea inactiva</p> <p>Hito inactivo</p>	<p>V1.0</p> <p>Proyecto: Tue 07/04/15</p>
--	---

Página 4

8.2. Anexo B

Este anexo contiene un ejemplo de un acta de declaración del trabajo que maneja la empresa Axento.

HOJA DE CONTROL DE DOCUMENTO

TÍTULO:		
Acta de declaración del trabajo		
CÓDIGO	FECHA	REVISIÓN

REALIZADO POR	FECHA	FIRMA

ANTECEDENTES GENERALES

Nombre del Proyecto:	Proyecto de Implementación SuccessFactors: Plataforma, Metas y Desempeño
Patrocinador	
Fecha de Elaboración	
Fecha de Aprobación	
Fecha de Inicio del Proyecto	
Fecha de Conclusión	

RESUMEN EJECUTIVO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVO DEL PROYECTO

NECESIDADES DEL NEGOCIO

Cliente está buscando una solución de Gestión del Talento Humano que cumpla una serie de requerimientos, entre los que están:

- Necesidad

En relación a lo anterior, SuccessFactors provee las soluciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano adaptables, en la medida de lo posible y hasta donde la solución lo facilite, a los procesos de cliente y, solventar las necesidades anteriores mediante una certera planificación de la implementación, que apoyen a las estrategias de negocios de Cliente.

BENEFICIOS ESPERADOS DEL PROYECTO

INVOLUCRADOS Y SUS ROLES

	Nombre	Teléfono	E-mail
<i>Sponsor del Proyecto</i>			
<i>Gerente de Proyecto Axento</i>			
<i>Gerente de Proyecto Cliente</i>			
<i>Líder Funcional</i>			
<i>Líder Técnico</i>			
<i>Analista TI</i>			
<i>Equipo Consultor</i>			

ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto se ajustará a los siguientes aspectos:

Realizar la implementación de los siguientes Módulos de SAP SuccessFactors para una compañía de Cliente, entendiendo que la compañía está ubicada en Lugar:

Módulo	Empleados	Año
Plataforma		
Metas y Evaluación del Desempeño		

El equipo de implementación de SuccessFactors facilitará las reuniones / sesiones de trabajo siguientes:

- Orientación al equipo del proyecto (PTO) del Cliente de cada uno de los Módulos que contempla la presente acta de declaración del trabajo.
- Discusiones de los procesos de negocio por cada uno de los Módulos que contempla la presente acta (Workbooks)
- Definición de Diseño y permisos basados en Roles
- Seguimiento y administración del Proyecto por parte de AXENTO

Plataforma

El alcance es limitado a 1 item (formulario o plantilla) por instancia del cliente:

- Perfil del empleado
 - Un (1) formato de perfil público del empleado
 - Foto del empleado
 - Organigrama jerárquico (Org Chart)
 - Directorio y Búsquedas
 - Integración de información básica del empleado almacenada en el sistema actual de empleados/nómina:
 - Datos personales
 - Estructura jerárquica
 - Dirección
 - Datos de comunicación (correo electrónico, teléfono)
 - Documentos de identificación
 - Otra información personal relevante provista

El Equipo de implementación de SuccessFactors Axento entregará la siguiente configuración:

Perfil del Empleado

Se entregarán los siguientes elementos básicos de configuración como parte de una implementación estándar:

- Se visualizará el Perfil del Empleado y la información relevante para la gestión de talento, el proceso será diseñado para captura directa o por medio de un archivo de carga.
- La información capturada en el Perfil del Empleado podrá ser consultada mediante la Búsqueda de Talento e informes Ad-Hoc.

- El sistema contendrá vistas por medio del Scorecard del empleado.

El equipo de implementación de SuccessFactors Axento facilitará las reuniones / sesiones de trabajo siguientes:

- Discusiones de los procesos de negocio para el mapeo de los campos y características del Perfil del Empleado.
- Definición de Diseño y permisos.
- Seguimiento y administración del Proyecto por parte de Axento.

El Equipo de implementación de SuccessFactors Axento entregará la siguiente configuración.

- Carga de información del empleado y Organigrama con base a un archivo específico entregado por el cliente.
- Scorecard del empleado (1 Formulario)

Búsquedas utilizando el Directorio.

Permisos

- Permisos Basados en Roles

- Configuración de permisos basados en roles, según los requerimientos del cliente, especificados en los workbooks.
- Ayudar al cliente en el entendimiento de los permisos basados en roles, para que el cliente pueda:
 - Configurar funciones, definir acceso a datos y los roles
 - Configurar usuarios, roles y alinear / permiso para grupos
 - Configurar grupos de usuarios, que los usuarios tengan acceso a ver / actualizar
- Configurar funciones adicionales, hasta cinco 5 / grupos según sea necesario (Nota: los requisitos de cliente que identifican la necesidad de más de 5 papeles / grupos es la responsabilidad administrativa del cliente).
- Discutir los elementos de datos adicionales que pueden requerirse en el fichero de datos de empleados

Gestión de Metas

El Equipo de implementación de Axento seguirá el proceso iterativo de configuración y entregará lo siguiente:

- Gestión de metas

- Configuración de una Plantilla (Template) del Plan de Objetivos.
- Categorías del Balanced Scorecard (si se desea) con Objetivos, Metas e indicadores
- Configuración de permisos con base a funciones o roles
- Configuración de objetivos en cascada y permisos para establecer la línea de visión

- Activación de Cuadros de Mando (Dashboards) e informes estándar.
- Configuración del mapa de ejecución de metas

Gestión del desempeño

El Equipo de implementación de Axento seguirá el proceso iterativo de configuración y entregará lo siguiente:

- Una (1) plantilla de evaluación del desempeño y una plantilla para evaluación 360. Cada documento puede ir hasta por 3 iteraciones para incorporar comentarios del cliente:
 - Configuración de un Formulario de evaluación asociado a un Flujo de Trabajo.
 - Evaluación de competencias aprovechando la librería de SuccessFactors o en la biblioteca de cliente personalizada (Si se entrega en el formato de apropiado)
 - Ponderaciones, Valoraciones y cálculo para la sección de Puntuación Global.
 - Sección de comentarios
 - Sección de Resumen
 - Sección de Firmas por evaluador y evaluado
 - Valores de escalas de calificación.
 - Activación de Cuadros de Mando (Dashboards) e informes estándar.
- Descripción única de cada competencia
- Se podrán definir las competencias a nivel de puesto
- La visualización y ejecución de estas evaluaciones son definidas por diferentes autorizaciones
- Se incluirá la valoración de los objetivos como parte de la evaluación del desempeño tomados del plan de objetivos inicial
- Calibración de un Template de Desempeño (basado en el Template estándar).

Team Rater

- Una (1) plantilla de ranqueo
- Una (1) plantilla que contempla interacciones para la retroalimentación del equipo que contendrá:
 - Evaluación por competencias
 - Comentarios por el gerente o evaluado
 - Valoración por escalas

ASUNCIONES

- Se usará el Paquete de Microsoft Project como herramienta para el monitoreo y seguimiento del proyecto. Se pasará una vez el archivo modificado en Excel para consulta por parte del cliente.

- Se plantea un esquema de implementación primordialmente remoto, con presencia en oficinas cuando así lo requiera el proyecto, específicamente en los módulos de metas y desempeño.
- El esquema de implementación deja la solución implementada y al usuario final capacitado mediante un esquema de “train the trainer” (se capacita hasta un máximo de 10 personas por módulo) para la utilización de la solución.
- Los servicios de implementación se plantean en forma secuencial de tal manera que el cliente puede optar por comenzar por el módulo de plataforma, luego metas y desempeño, sin embargo, si el cliente dispone de los recursos, se puede hacer un esquema de implementación en paralelo, haciendo plataforma y metas al mismo tiempo, y luego procediendo con el módulo de desempeño.
- Se contempla la integración de SAP con SuccessFactors, mediante el envío de información por un archivo CSV para que sea cargada de SAP a SF, específicamente información del perfil del empleado.
- Se considera la personalización de la instancia al branding corporativo del Cliente, así como la inclusión de logos y colores corporativos.

Requerimientos del proyecto

1. Requerimiento A

Riesgos asociados al proyecto

<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Impacto</i>	<i>Probabilidad</i>
Riesgo 1		
<i>Riesgo 2</i>		
Riesgo 3		

Mitigación de riesgos asociados al proyecto

Una vez identificados los riesgos del proyecto, la siguiente etapa consiste en establecer la mejor estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que provocaría, puede ser a nivel económico o de tiempo, por ejemplo.

Debe tenerse presente que cada persona puede tener una percepción distinta de un riesgo – lo que para una es un riesgo menor para otra puede ser un riesgo mayor.

Una forma sencilla de Evaluar el riesgo es establecer una escala de probabilidades de riesgos del siguiente tenor, como se especificó en la sección anterior:

Valor	Aplicación
Bajo	Se asigna cuando se estima una probabilidad de ocurrencia baja, por ejemplo, menos del 20%. O cuando se observa un cuadro poco probable de acontecer. Se asigna este valor cuando el ítem evaluado tiene todas las condiciones a su favor para ser bien ejecutado.
Medio	Se asigna cuando existe la percepción que el riesgo tiene la misma probabilidad de ocurrir como de no ocurrir, es decir la probabilidad es alrededor del 50%. Se asigna este valor cuando el ítem evaluado no reúne todas las condiciones para ser bien ejecutado.
Alto	Se asigna cuando existe la convicción que el riesgo ocurrirá si no se actúa para mitigarlo, es decir se tiene certeza que faltan elementos para llegar a la correcta ejecución del ítem evaluado. Luego se puede asignar una probabilidad superior al 80%.

Teniendo claro el esquema y priorización utilizado para los riesgos, es necesario buscar la manera de reducirlos o mitigarlos, es decir hacer la Gestión del Riesgo. Es indispensable considerar que **un riesgo no se puede eliminar**, a lo más se reduce la probabilidad de ocurrencia.

Es fundamental tener conciencia de los riesgos existentes y de la gestión o mitigación que es factible técnica y económicamente de realizar.

Los riesgos se pueden gestionar (o mitigar) de distintas maneras:

- Usando los activos existentes.
- Con planes de contingencia.
- Invirtiendo en nuevos recursos.

Uso de los activos existentes

Se trata de usar los elementos materiales y los recursos de personal, disponibles en la organización, para mitigar los riesgos.

Algunas acciones posibles a considerar son:

- Mejorar los procedimientos y métodos en uso.
- Cambiar la asignación de responsabilidades.
- Mejorar el proceso de rendición de cuentas y los controles internos.
- Capacitar.
- Usar planes de Gestión de Cambio.

Planes de Contingencia

Se puede decidir **aceptar** el riesgo, pero generando un plan que minimice sus efectos para el caso que suceda. Un buen plan de contingencia permitirá actuar de inmediato, con un adecuado manejo de la situación crítica.

Invirtiendo en nuevos recursos

El análisis de un riesgo puede conducir a la necesidad de contar con **recursos adicionales o nuevos** para mitigarlo. Entre las múltiples opciones se tiene:

- Disponibilidad temporal de equipamiento adicional.
- Reemplazo de equipos de trabajo.
- Contratación de soporte externo.

Para cada una de las acciones de mitigación es necesario incorporarlas en la planificación del proyecto a objeto de tener un control formal y periódico de su avance. En particular el control de los riesgos debe ser un punto dentro de la agenda del Comité de Proyectos.

<i>Riesgo</i>	<i>Mitigación</i>
Riesgo 1	
Riesgo 2	
Riesgo 3	

Hitos y entregables de la gestión de proyectos

- Hito 1
- Hito 2
- Hito 3

Responsabilidades

POR AXENTO:

Rol	Responsabilidades
Socio Director	Responsable máximo del proyecto por parte de la consultora encargada de ejecutar el proyecto. Encargado de monitorear el desempeño y avance del proyecto. Integrante del Comité de Dirección del Proyecto.

Administrador de Proyecto	Responsable del proyecto frente al máximo nivel de la organización. Encargado de asegurar la asignación de los recursos de la consultora. Responsable técnico del modelo. Control del avance del proyecto. Es el responsable operativo de la implementación. Integrante del Comité de Dirección del Proyecto.
Consultores Funcionales	Responsables de la realización del proyecto, siguiendo los planteamientos de análisis y diseño.

POR CLIENTE:

Rol	Responsabilidades
Sponsor	Es quien representa internamente el proyecto y cuenta con la autorización para aprobar el uso de recursos de la empresa para la ejecución del proyecto.
Gerente de Proyecto	Responsable máximo del proyecto, encargado de asignar los recursos necesarios en los distintos momentos del proyecto (humanos y materiales de las distintas áreas de la organización), responsable sobre la resolución de los “issues” de acuerdo a las propuestas del grupo de trabajo, y de la revisión y aprobación de los productos intermedios y finales del proyecto. Integrante del Comité de Dirección del Proyecto.
Líder TI	Encargado de gestionar y administrar los recursos de TI asignados al proyecto y asegurar la entrega de los servicios comprometidos.
Líder Funcional	Encargado de liderar al equipo de usuarios claves y asegurar la entrega de la información comprometida al equipo de consultoría para la ejecución del proyecto. También es quien aprueba las definiciones realizadas por los usuarios clave de cada proceso de negocio (analistas).
Analistas	Son analistas senior de cada área, participan activamente en las etapas de definiciones y parametrización del sistema. Son los principales receptores de la transferencia de know-how por parte de los consultores. Serán los futuros referentes dentro de la empresa para la resolución de situaciones simples y para todo lo referente a capacitación de nuevos usuarios.
Gestor de Comunicaciones	Son los encargados de gestionar el cambio organizacional y llevar adelante las estrategias de comunicación corporativa que vayan incorporando en la cultura de la empresa el uso del nuevo sistema.

Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema
basado en las metodologías SAP Parnert Sales y SAP Activate

Aprobación del acta

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
	Project Manager Cliente		16/05/16
	Project Manager Axento		16/05/16

8.3. Anexo C

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO.

Cartago, 27 de mayo del 2017.

Señores:

Miembros del Comité de Proyectos Finales de Graduación.
Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Estimados señores:

Leí y corregí el Proyecto Final de Graduación, denominado, ***“Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema Success Factors basado en las metodologías SAP Parnert Sales y SAP Active para la empresa Axento”***, elaborado por LESLIE BECERRA BLANCO, cédula 6-0404-0115, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información .

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico. Considero que este trabajo escrito está listo para ser presentado como Proyecto Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos.

ATENTAMENTE



Luis Fernando Murillo Chavarría

Cédula 1-475-943

Carné 35037

8.4. Anexo D

A continuación, se presenta la primera evaluación por parte de la organización.

atiÁrea Académica de Administración de Tecnologías de Información
Licenciatura en Administración de Tecnología de Información

Rúbrica de evaluación por parte de la organización

TEC – Área Académica Administración de Tecnologías de la Información
Estudiantes en Proyecto de Graduación
Criterios básicos de evaluación por parte de la Organización

Nota: Esta es una guía que contiene criterios básicos para la evaluación de los estudiantes de Proyecto de Graduación por parte de la organización. Se compone de 3 secciones. Cada sección tiene un valor porcentual máximo. El evaluador deberá asignar una calificación para cada sección, tomando en cuenta los criterios que la componen. La suma de los porcentajes asignados en cada sección dará como resultado la nota total asignada al estudiante en esta evaluación.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Leslie Becerra

ORGANIZACIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD: ATI **FECHA:** 10/03/17

Par favor, rellene cada uno de los campos.

A. ASPECTOS GENERALES (19 % de 20%)

- Nivel de responsabilidad (4 %)
- Puntualidad (5 %)
- Cumplimiento de las normas de la organización (5 %)
- Relaciones interpersonales y de comunicación (5 %)
- Otros: _____

B. ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO A LA FECHA (36 % de 40%)

- Cumplimiento del cronograma y de las metas establecidas (6 %)
- Cumplimiento de objetivos (6 %)
- Calidad de sus aportes (6 %)
- Resolución de problemas mediante metodologías adecuadas y de un proceso ordenado (6 %)
- Calidad del conocimiento técnico (6 %)
- Disposición para aprender (6 %)
- Otros: _____

C. ASPECTOS ACERCA DEL ÚLTIMO INFORME/DOCUMENTO REVISADO (35 % de 40%)

- Presentación del informe (7 %)
- Completitud del informe (7 %)
- Redacción del informe (7 %)
- Aporte a la organización del contenido del informe (7 %)
- Calidad de los productos generados (7 %)

Observaciones Generales:

La actitud y disposición de Leslie es muy positiva.
Debe enfocarse más en los entregables para no verse perjudicado con los tiempos de entrega.

Nombre del Evaluador/contraparte de la organización: Luis Arca Hidalgo

Firma del Evaluador/contraparte de la organización: _____

8.5. Anexo E

A continuación, se presenta la segunda evaluación por parte de la organización.

Área Académica de Administración de Tecnologías de Información
Licenciatura en Administración de Tecnología de Información

Rúbrica de evaluación por parte de la organización

TEC – Área Académica Administración de Tecnologías de la Información
Estudiantes en Proyecto de Graduación
Criterios básicos de evaluación por parte de la Organización

Nota: Esta es una guía que contiene criterios básicos para la evaluación de los estudiantes de Proyecto de Graduación por parte de la organización. Se compone de 3 secciones. Cada sección tiene un valor porcentual máximo. El evaluador deberá asignar una calificación para cada sección, tomando en cuenta los criterios que la componen. La suma de los porcentajes asignados en cada sección dará como resultado la nota total asignada al estudiante en esta evaluación.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Helelie Becerra

ORGANIZACIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD: Consultoría **FECHA:** 03/05/17

Por favor, rellene cada uno de los campos.

A. ASPECTOS GENERALES (19 % de 20%)

- Nivel de responsabilidad (4 %)
- Puntualidad (5 %)
- Cumplimiento de las normas de la organización (5 %)
- Relaciones interpersonales y de comunicación (5 %)
- Otros: _____

B. ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO A LA FECHA (36 % de 40%)

- Cumplimiento del cronograma y de las metas establecidas (5 %)
- Cumplimiento de objetivos (6 %)
- Calidad de sus aportes (6 %)
- Resolución de problemas mediante metodologías adecuadas y de un proceso ordenado (6 %)
- Calidad del conocimiento técnico (6 %)
- Disposición para aprender (7 %)
- Otros: _____

C. ASPECTOS ACERCA DEL ÚLTIMO INFORME/DOCUMENTO REVISADO (36 % de 40%)

- Presentación del informe (7 %)
- Completitud del informe (7 %)
- Redacción del informe (7 %)
- Aporte a la organización del contenido del informe (8 %)
- Calidad de los productos generados (7 %)

Observaciones Generales:
Se ha notado el avance y esfuerzo realizado del último informe o evaluación a la fecha. Esperamos el informe Final, pues es crítica y estratégico para la organización.

Nombre del Evaluador/contraparte de la organización: Luis Arce Hidalgo

Firma del Evaluador/contraparte de la organización: _____

8.6. Anexo F

A continuación, se presenta la tercera evaluación por parte de la organización.

TEC | Tecnológico de Costa Rica

ati Área Académica de Administración de Tecnologías de Información
Licenciatura en Administración de Tecnología de Información

Rúbrica de evaluación por parte de la organización

TEC – Área Académica Administración de Tecnologías de la Información
Estudiantes en Proyecto de Graduación
Criterios básicos de evaluación por parte de la Organización

Nota: Esta es una guía que contiene criterios básicos para la evaluación de los estudiantes de Proyecto de Graduación por parte de la organización. Se compone de 3 secciones. Cada sección tiene un valor porcentual máximo. El evaluador deberá asignar una calificación para cada sección, tomando en cuenta los criterios que la componen. La suma de los porcentajes asignados en cada sección dará como resultado la nota total asignada al estudiante en esta evaluación.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Leahie Becerra

ORGANIZACIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD: Consultoría **FECHA:** 11/6/2017

Por favor, rellene cada uno de los campos.

A. ASPECTOS GENERALES (20 % de 20%)

- Nivel de responsabilidad (5 %)
- Puntualidad (5 %)
- Cumplimiento de las normas de la organización (5 %)
- Relaciones interpersonales y de comunicación (5 %)
- Otros: _____

B. ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO A LA FECHA (36 % de 40%)

- Cumplimiento del cronograma y de las metas establecidas (5 %)
- Cumplimiento de objetivos (6 %)
- Calidad de sus aportes (6 %)
- Resolución de problemas mediante metodologías adecuadas y de un proceso ordenado (6 %)
- Calidad del conocimiento técnico (6 %)
- Disposición para aprender (6 %)
- Otros: _____

C. ASPECTOS ACERCA DEL ÚLTIMO INFORME/DOCUMENTO REVISADO (36 % de 40%)

- Presentación del informe (7 %)
- Completitud del informe (7 %)
- Redacción del informe (7 %)
- Aporte a la organización del contenido del informe (8 %)
- Calidad de los productos generados (7 %)

Observaciones Generales:
Muy bien el avance final, el compromiso con el trabajo y el proyecto son notables.

Nombre del Evaluador/contraparte de la organización: Luis Arce Hidalgo

Firma del Evaluador/contraparte de la organización: _____

8.7. Anexo G

A continuación, se presenta la evaluación uno por parte de la organización.

Aval de Entrega del Documento de Trabajo Final de Graduación

TEC | Tecnológico
de Costa Rica

Aval de Entrega del Documento de Trabajo Final de Graduación

Nota aclaratoria:
Este documento se redacta de acuerdo a las disposiciones actuales de la Real Academia Española con relación al uso del género inclusivo (<https://goo.gl/ITVYiN>).
Al mismo tiempo se aclara que estamos a favor de la igual de derechos entre los géneros.

Responsabilidad del Profesor Tutor:

1. A solicitud del estudiante, completar el formulario de Aval de Entrega del Documento de Trabajo Final de Graduación.
2. Devolver una respuesta al estudiante que realizó la solicitud de Aval de Entrega del Documento de Trabajo Final de Graduación. La respuesta debe ser por correo.

Formulario de Aval de Entrega del Documento de Trabajo Final de Graduación:

Yo Julia Espinoza Cozma Profesor Tutor del Estudiante
Leslie Becerra Blanco carné 201152941,

hago constar que he revisado exhaustivamente el documento académico final del Trabajo Final de Graduación. Asimismo, he verificado la atención de las correcciones realizadas en mi condición de Profesor Tutor. Por lo tanto, autorizo entregar este documento a la Coordinación de Trabajos Finales de Graduación para que se realicen las gestiones correspondientes para la programación de la defensa.

Responsabilidades del estudiante:

1. Solicitar al Profesor Tutor el Aval de Entrega del Documento de Trabajo Final de Graduación. Esta solicitud se debe realizar por correo al Profesor Tutor.
2. Enviar a la Coordinación de Trabajos Finales de Graduación la respuesta otorgada por el Profesor Tutor según el formato indicado en este documento. Para esto, debe realizar un reenvío del correo a smora@itcr.ac.cr con copia:
 - a. El correo del Profesor Tutor y
 - b. Al correo soniamora0407@gmail.com

No se requiere la firma del Profesor Tutor, dado que el reenvío del correo del Profesor Tutor garantiza la identidad del Profesor.

 **ati** Área Académica de Administración de Tecnologías de Información
Lic. Administración de Tecnología de Información

 **CINAC**
COSTA RICA
ACREDITADA

9. Apéndices

9.1. Apéndice A

A continuación, se presenta la plantilla utilizada para registrar las entrevistas.

Tema a tratar

Entrevista XX

Modalidad	Física o Virtual	
Lugar	Lugar donde se realizó en caso de ser una reunión física	
Fecha	Fecha de la entrevista realizada	
Hora inicio	XX: XX am-pm	
Hora fin	XX: XX am-pm	
Tipo de entrevista	Semi estructurada – No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Nombre del participante 1	Puesto o Rol
	Nombre del participante 2	Puesto o Rol

Preguntas

1- ¿Pregunta 1?	
Respuesta	Respuesta 1
2- ¿Pregunta 2?	
Respuesta	Respuesta 2
3- ¿Pregunta 3?	
Respuesta	Respuesta 3

9.2. Apéndice B

A continuación, se presenta la plantilla utilizada para registrar las observaciones.

Suceso observado

Observación XX

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	Día/Mes/Año
Hora inicio	XX: XX a.m.-p.m.
Hora fin	XX: XX a.m.-p.m.
Observador	Quien es el observador
Suceso	Suceso que fue observado

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1	
Tema	Tema que trata el suceso
Descripción del acontecimiento	
Anotación	Anotación acerca del acontecimiento

2. Acontecimiento 2	
Tema	Tema que trata el suceso
Descripción del acontecimiento	
Anotación	Anotación acerca del acontecimiento

3. Acontecimiento 3	
Tema	Tema que trata el suceso
Descripción del acontecimiento	
Anotación	Anotación acerca del acontecimiento

Información Adicional

Acudió	Acompañantes durante el suceso
Tamaño de la empresa	Pequeña: de 0 a 500 empleados – Mediana: de 500 a 1500 empleados – Grande: más de 1500 empleados
Número de empleados aproximado	XXXX

9.3. Apéndice C

A continuación, se presenta la plantilla utilizada para registrar las reuniones.

Tema a tratar

Minuta xx

Lugar	Físico o Virtual
Fecha	Día/Mes/Año
Hora inicio	XX: XX p.m.- a.m.
Hora fin	XX: XX p.m.- a.m.
Participantes	Nombres de los participantes
Agenda	Temas a tratar
Entrevista aplicada	Número de entrevista aplicada

Puntos de Agenda

1. Punto 1 de la agenda	
Tema	Tema 1
Descripción	
Acuerdos	Si se llevan a cabo acuerdos.

2. Punto 2 de la agenda	
Tema	Tema 2
Descripción	
Acuerdos	Si se llevan a cabo acuerdos.

3. Punto 3 de la agenda	
Tema	Tema 3
Descripción	
Acuerdos	Si se llevan a cabo acuerdos.

9.4. Apéndice D

Información de la empresa

Entrevista 01

Lugar	Oficina gerencial, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	3 de noviembre de 2016	
Hora inicio	10:00 p.m.	
Hora fin	11:00 p.m.	
Tipo de entrevista	No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Luis Arce	Gerente de proyectos
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Cuándo fue creada Axento?	
Respuesta	La empresa fue creada en el año 2012 por el señor Guillermo Chuy, quien trabajó para la empresa SAP en el área de ventas a lo largo de 15 años y que tras la absorción de la compañía SuccessFactors por parte de SAP, decide emprender y fundar Axento siendo el primer Partner en la implementación de dicha herramienta en Centroamérica.
2- ¿Donde tiene presencia la empresa?	
Respuesta	Actualmente la empresa tiene presencia en los países de Costa Rica, Guatemala, Panamá y Honduras. Y se espera que para el próximo año nos posicionemos en Colombia.
3- ¿Qué tipos de soluciones tecnológicas ofrecen a sus clientes, aparte de SuccessFactors?	
Respuesta	<p>Axento cuenta con dos tipos de soluciones para satisfacer las necesidades de sus clientes, estas son:</p> <p>Soluciones para la gestión del trabajo colaborativo: estas corresponden al manejo de reuniones, administración de documentos, aprobación de documentos, entre otros.</p> <p>Soluciones de negocio: en el caso de las soluciones de negocio corresponde a la mejora de los procesos de los clientes.</p> <p>Independientemente del tipo de solución nos enfocamos en generar valor agregado a nuestros clientes.</p>

4- ¿Qué industrias han implementado las soluciones y cuáles son algunos de sus clientes?	
Respuesta	<p>Algunas de las industrias que la empresa ha trabajado son finanzas, manufactura, construcción, retail, entre otros. Por otra parte, algunos de nuestros clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CMI • ENSA • FIFCO • Pantaleon • Grupo Cuestamoras
5- ¿Cuál es el tipo de estructura organizacional que posee Axento?	
Respuesta	<p>Axento posee una estructura organizacional en la que el gerente general, el señor Guillermo Chuy, es a su vez el gerente de ventas. Luego la siguiente posición corresponde al área de finanzas que la encargada es Manuela Siegfried. Ahora bien, por país contamos con un encargado de ventas y en el área de consultoría el gerente de consultoría es Jesús Merino, dentro de la misma área de consultoría se encuentra el gerente de proyecto que corresponde a mi persona Luis Arce y debajo de mí están los consultores.</p>
6- ¿Qué problemas e inconvenientes presenta la empresa?	
Respuesta	<p>Los problemas se dan entre el área de venta y la nuestra, esto es porque los agentes de ventas no realizan adecuadamente el levantamiento de requerimientos del cliente y ya durante el proceso de implementación es donde empiezan a verse los requerimientos que realmente tenía el cliente, eso nos ha causado entre otras cosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en el cronograma del proyecto • Cobros adicionales a los clientes por requerimientos no establecidos. • Insatisfacción del cliente

9.5. Apéndice E

Proceso de venta

Entrevista 02

Lugar	Oficina gerencial, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	22 de noviembre de 2016	
Hora inicio	3:00 p.m.	
Hora fin	3:45 p.m.	
Tipo de entrevista	No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Luis Arce	Gerente de proyectos
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Cómo es el proceso general de venta?	
Respuesta	<p>El proceso está compuesto principalmente de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactar al cliente: el agente de venta se comunica con el cliente para ver si está interesado en el sistema SuccessFactors. • Determinar si existe posibilidad de compra con el cliente: el agente de ventas debería de validar si el cliente realmente va a comprar la herramienta. • Definir los módulos que serán implementados: el agente de venta determina qué módulos son los que quiere implementar el cliente. • Realizar una demostración funcional: si se considera necesario se lleva a cabo una demostración funcional del sistema donde se le muestra al cliente como es el sistema y algunas de las funcionalidades que tiene. • Desarrollar una propuesta para el cliente: el agente de ventas prepara una propuesta formal para el cliente, en muchas ocasiones solicita mi ayuda para desarrollar la propuesta que se basa en la información que recopiló el agente de venta. • Realización del contrato: una vez que el cliente acepta la propuesta, el agente de ventas realiza los contratos legales. • Llevar a cabo negociaciones con el cliente: normalmente se realizan negociaciones con el cliente con respecto a cláusulas del contrato. • Firmar los contratos: una vez aceptado el contrato se procede a la firma de los mismos.

2- ¿Qué Información y documentación es entregada por el agente de venta al área de consultoría?	
Respuesta	La información generada durante el proceso de ventas que sirve como insumo para el equipo consultor, es un documento de alcance donde se especifica brevemente los módulos que se implementarán y cuáles elementos de dichos módulos.
3- ¿Cuál es su participación en el proceso de venta?	
Respuesta	Se participa en el proceso de ventas en la presentación de una demostración funcional al cliente, también brinda apoyo al encargado del proceso de venta en la estimación del tiempo, recursos, personal, entre otros que requerirá el proyecto.
4- ¿Qué problemas se han presentado durante el proceso de implementación relacionados al área de ventas?	
Respuesta	<p>Durante el proceso de implementación se han presentado problemas principalmente porque durante la venta del sistema no se determina qué es lo que realmente quiere el cliente y cómo son sus procesos de negocio que serán soportados por los módulos del sistema SuccessFactors. Algunos ejemplos de los problemas presentados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se preguntó en cuantos países iba ser usado el sistema, lo que generó que se tuviera que reconfigurar el módulo para adaptarlo a las diversas características de cada país. • En otra ocasión con respecto al proceso de metas y evaluación del desempeño no se contempló que eran más de 5 formularios y se vendió únicamente la configuración de 3. • En caso de integraciones, ha pasado que durante la implementación nos damos cuenta que el sistema había que integrarlo con otros y se tiene que negociar con el cliente a ver que se hace ya que eso no estaba en el alcance. • En general ha pasado que no se conoce nada del proceso de negocio del cliente y se asume que es estándar y cuando llegamos a realizar la implementación nos damos cuenta de que el proceso es demasiado complejo y que el SuccessFactors aunque es muy configurable no es un sistema de desarrollo a la medida. <p>También hemos tenido algunos inconvenientes menores con algunos clientes con respecto a la gestión del proyecto ya que solicitan mucha información que actualmente no se lleva a cabo por una cuestión de que no existe plantillas para los documentos que solicitan y tampoco se tiene tiempo para hacerlas. En el caso de gestión de proyecto algunos documentos solicitados por los clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicaciones por escrito • Plan de paso a producción por escrito

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Documento de confirmación de pruebas• Documento de cierres de fases del proyecto• Plan de capacitación• Minutas de reuniones realizadas para solucionar algún problema |
|--|---|

9.6. Apéndice F

Entrevista del proceso de venta

Entrevista 03

Lugar	Oficina gerencial, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	1 de diciembre de 2016	
Hora inicio	2:00 p.m.	
Hora fin	3:00 p.m.	
Tipo de entrevista	No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Guillermo Chuy	Gerente de Ventas
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Cuándo comienza el proceso de venta?	
Respuesta	El proceso inicia con la generación de oportunidades estas son realizadas mediante: eventos de tecnología, redes sociales, <i>webinars</i> , envío de correos a empresas o bien SAP informa acerca de posibles compradores.
2- ¿Qué actividades se realizan durante el proceso de ventas?	
Respuesta	Las actividades que se llevan a cabo en el proceso de venta son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Se contacta al prospecto para determinar si está interesado en la solución de SuccessFactors si está interesado, pasa a ser clasificado. • Se clasifica el prospecto bajo algunos criterios como lo son: Tamaño de la organización, Poder adquisitivo (Si tienen presupuesto), Si el deseo de compra está respaldado por una persona con el poder de autorizar la compra, el crecimiento de la empresa. Aunque actualmente esto se está realizando de manera empírica por el vendedor ya que no se tienen documentados y definidos formalmente estos criterios. • Si el vendedor determina que el prospecto tiene potencial de compra este pasa a hacer una oportunidad y se coordina con él para llevar a cabo un análisis de necesidades y requerimientos, esto para definir que módulos son los que se deberían implementar, si es necesario se lleva a cabo una demostración de SuccessFactors por el área de Consultoría. • Posteriormente con base en los requerimientos determinados se diseña una propuesta con los módulos y funcionalidades identificadas. Existe dos tipos de propuesta: la propuesta estándar la cual se basa en una implementación básica de los módulos que estén definidos en la propuesta y la otra es una propuesta más específica y detallada que toma en cuenta más aspectos del

<p>cliente potencial (más personalizada) esto va a depender del tamaño de la organización, el monto de compra o bien si hay una estrategia detrás de la venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez diseñada propuesta se desarrolla y es presentada al cliente potencial, la propuesta consta de dos partes el alcance del proyecto y el plan financiero en donde se detalla los montos, fechas de pago, condiciones, entre otros. • Luego de presentar la propuesta se inicia un proceso de negociación con el cliente en donde se discuten cosas relacionadas con el alcance, descuento, precio, condiciones de pago, plazos de suscripción, entre otros. Además, se lleva a cabo un análisis de requerimientos más detallados para afinar un poco más el alcance o bien incluir en la propuesta el Soporte. • Una vez revisada y aprobada la propuesta se procede a realizar los contratos legales. • Luego se revisan los contratos y se validan con el cliente. • Normalmente se lleva a cabo una última negociación con respecto a los contratos. • Se aceptan los contratos por ambas partes • Y para finalizar se firman los contratos 	
<p>3- ¿Qué análisis se realiza para determinar las necesidades del cliente, que herramientas utilizan para determinar los requerimientos basados en los procesos de negocio asociados al área de Recursos Humanos del posible cliente?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>El análisis que se realiza consiste en reuniones con el cliente potencial en donde se habla acerca de los problemas que se tienen en el área de recursos humanos que pueden ser: reclutamiento, capacitación, medición del desempeño, planes de mejora, entre otros. A partir de lo que cliente potencial menciona es lo que se toma como insumo para posteriormente diseñar una propuesta con los módulos requeridos, así como funcionalidades adicionales o específicas.</p>
<p>4- ¿Existe una clasificación de los clientes, en caso de que exista cuál es?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>Definida formalmente no existe una clasificación de los clientes, sin embargo, esta clasificación se realiza con base en el tamaño de la empresa o poder adquisitivo y corresponden a clientes pequeños y grandes</p>
<p>5- ¿Durante el proceso de venta se cuenta con estados definidos para el posible cliente? Por ejemplo: oportunidad, cliente prospecto, cliente potencial, cliente</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>Sí, existen estados del interesado en adquirir SuccessFactors. Primero se empieza con un prospecto que se encuentra interesado que adquirir el sistema, luego se lleva a cabo una clasificación del interesado esto con el fin de determinar si es factible que compre. Si el prospecto califica como posible cliente pasa a ser una oportunidad y así hasta llegar al punto de la firma de contratos en donde ya pasa a ser un cliente de Axento.</p>

6- ¿Si existe una clasificación, qué criterios se utiliza para clasificar al posible cliente?	
Respuesta	Los criterios de calificación y de aceptación no se tienen definidos formalmente, pero los vendedores utilizan su juicio de experto y experiencia para determinar si un prospecto califica como una oportunidad. Hay algunos criterios que, aunque formalmente no se tienen definidos, nos basamos en ellos para determinar si aplica o no el prospecto, estos son: nivel de madurez de la organización en el área de gestión de Recursos Humanos, si cuenta con presupuesto, si hay una estrategia por parte de la organización para la mejora del recurso humano (Apoyo de la alta gerencia), si es un cliente estratégico que servirá para promocionarse o mejorar la imagen y el tamaño de la organización así como su potencial de crecimiento.
7- ¿Cómo se define el alcance del proyecto?	
Respuesta	El alcance se define en conjunto con el cliente potencial y se basa en análisis de requerimientos y necesidades, a partir de eso se definen los módulos a implementar y cuántos formularios, vistas, flujos de trabajos y demás características o funcionalidades.
8- ¿Qué métodos de fijación de precios se utilizan, como se calcula los costos, tiempo y el precio final del producto?	
Respuesta	La solución de SuccessFactors al ser un sistema basado en la nube existe un costo de los servicios que se ofrecen y el método utilizado es de costo por usuario que es definido por SA. Por otra parte, existe el costo de la implementación del sistema que es donde interviene el área de consultoría. De acuerdo con la experiencia en las implementaciones anteriores se calcula el costo.
9- ¿Qué documentación se genera durante el proceso de venta?	
Respuesta	La documentación que se genera durante el proceso de venta consiste en: <ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones de presentación del producto, propuestas de las soluciones y demostraciones del sistema. • Documento de alcance: en este documento se definen en alto nivel los módulos y componentes de la solución que se estará implementando al cliente. • Contratos: Los contratos posee información acerca de los compromisos de ambas partes, periodos de pago, tiempo de suscripción, entre otros
10- ¿Se realiza una revisión formal de los contratos?	
Respuesta	Sí, se lleva a cabo una revisión de los contratos para verificar que todo se encuentre según lo establecido con el cliente. En dicha revisión se valida los montos, fechas, alcance y cláusulas legales.
11- ¿Con respecto al área de soporte está se incorpora en el proceso de ventas?	
Respuesta	Debido a que el área de soporte se habilitó recientemente, no en todos los proyectos se está incorporando el área de soporte, pero si

	existen proyectos que cuenta con el servicio de soporte y la idea es que en un futuro el servicio de soporte sea añadido siempre a todos los proyectos como valor agregado para el cliente.
12- ¿Cuándo se lleva a cabo una demostración del sistema, bajo qué criterios, se encuentran documentados?	
Respuesta	La demostración del sistema SuccessFactors únicamente se realiza cuando el potencial cliente la solicita y el encargado del proceso de ventas le parezca que es conveniente y rentable llevarla a cabo.

9.7. Apéndice G

Entrevista del proceso de venta

Entrevista 04

Lugar	Reunión Virtual	
Fecha	22 de diciembre de 2016	
Hora inicio	9:00 p.m.	
Hora fin	10:20 p.m.	
Tipo de entrevista	No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Jesús Merino	Gerente de operaciones
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Qué consideraciones generales se deben tener en cuenta en la venta de la solución?	
Respuesta	<p>Se menciona por parte de señor Jesús Merino que existen algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de venta, entre ellas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer al cliente ya que este es un ente complejo • Identificar a los involucrados • Detectar si estamos hablando y negociando con la persona que decide
2- ¿Qué implicaciones tiene para el cliente el querer adquirir la solución SuccessFactors?	
Respuesta	<p>Se comenta por parte de señor Jesús Merino que para la implementación del sistema SuccessFactors hay una serie de implicaciones por parte del cliente que deben tener claras tanto el vendedor como el cliente, algunas de estas son: inversión económica considerable, dedicar recursos de la compañía y cambio o transformación organizacional</p>
3- ¿Cuáles son las áreas de implementación?	
Respuesta	<p>El señor Jesús Merino menciona que existen 2 áreas de implementación del sistema SuccessFactors, las cuales son: operativa y estratégica.</p>
4- ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta a la hora de vender la solución?	

Respuesta	<p>Según el señor Jesús Merino existen algunos aspectos a tomar en cuenta a la hora de vender la solución a los clientes, entre estos aspectos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada preparación de la propuesta presentada al cliente • Entender la situación actual de cliente • Conocer al cliente • Algunos clientes no tienen certeza de los procesos de negocio relacionados al área de recursos humanos • Factibilidad de la solución
-----------	--

5- ¿Cuáles criterios de clasificación del cliente se deben utilizar?	
Respuesta	<p>Debido a que muchas empresas no son capaces de implementar el sistema SuccessFactors se cuenta con una serie de criterios de clasificación de clientes que deben revisarse y valorarse para determinar si el cliente puede adquirir la solución, el señor Jesús Merino menciona que dichos criterios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que el cliente tenga un proyecto de compra de un sistema para la gestión del talento humano • Que el cliente tenga presupuesto. • Que exista viabilidad económica para Axento, en otras palabras, que el cliente cuente con una cantidad de empleados considerable (superior a los 200 empleados) • Que exista viabilidad técnica, que pueda ser realizable los requerimientos que el cliente solicita. • Entender el proceso de compra del cliente, por ejemplo, si es el sector público tomar en cuenta que tiene que realizarse una licitación y todo lo que esto involucra.
6- ¿Que documentación es desarrollada actualmente durante el proceso de venta?	
Respuesta	<p>El señor Jesús Merino menciona que la documentación que actualmente se desarrolla durante el proceso de venta es la presentación al cliente, la propuesta al cliente que está conformada del plan financiero y el alcance del proyecto y finalmente los contratos.</p>

9.8. Apéndice H

Entrevista del proceso de venta

Entrevista 05

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	26 de febrero de 2017	
Hora inicio	2:40 p.m.	
Hora fin	4:10 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Evelyn Gatgens	Agente de venta
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Cuándo comienza el proceso de venta?	
Respuesta	El proceso de venta comienza cuando se detecta un prospecto interesado en la compra, que puede haber sido contactado por medio de llamadas, correos, eventos de Axento, eventos de SAP o bien Webvinars.

2- ¿Qué actividades se realizan durante el proceso de ventas?	
Respuesta	Las actividades realizadas durante el proceso de venta son: <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que se tiene el contacto del prospecto, se procede a llamarlo o bien enviarle un correo electrónico, seguido a esto se recibe la respuesta del cliente y si está interesado entonces, se coordina una reunión con el prospecto esto con fin de conocer acerca de sus procesos, problemas, temas financieros y como se encuentra el departamento de recursos humanos. Esta información se recolecta mediante una serie de preguntas utilizando ya se juicio experto o bien mediante un cuestionario definido. • Una vez recolectada la información se determina si lo que quiere es un asesoramiento acerca de una arquitectura o propuesta de valor acerca de sus procesos de recursos humanos o bien el cliente o prospecto sabe lo que quiere y lo que desea es un precio de la solución, algunos prospectos únicamente quieren una demostración del sistema y un precio, pero realmente no desean adquirir el sistema. • Posteriormente se procede a realizar una clasificación del prospecto para ver si este es candidato a comprar el sistema, en el caso de que no califique termina el proceso y sí califica se procede a llevar a cabo otra reunión para recolectar información más precisa de acerca de los procesos relacionados al área de recursos humanos, la infraestructura tecnológica de la empresa, si hay que realizar alguna integración, mayor detalle de los problemas

	<p>presentados por la empresa, si existen varias etapas del proyecto en otras palabras si en un futuro van a implementar más módulos del sistema, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El siguiente paso es desarrollar una propuesta basada en la información recolectada hasta el momento, dicha propuesta está compuesta de dos partes: el alcance del proyecto y un plan financiero. El alcance consta de los módulos y funcionalidades que se especificaron en el análisis anterior. Hay dos tipos de propuesta: la propuesta estándar se basa en una implementación básica de los módulos que estén definidos para el cliente y la otra es una propuesta más adaptada que toma en cuenta aspectos específicos del cliente, como por ejemplo la metodología utilizada para la medición del desempeño, reglas de negocio establecidas, necesidad de integraciones, entre otros. Se podría decir que la propuesta estándar es para clientes que no tienen muy bien definidos y maduros sus procesos de recursos humanos o bien que desean emplear las buenas prácticas que trae por defecto el sistema SuccessFactors. Con respecto al plan financiero este presenta los montos a pagar tanto a nivel de suscripción como de servicios profesionales, las fechas de pago, condiciones, descuentos, etc. • Cuando se tiene la propuesta lista se presenta al cliente para que este la revise, luego se procede a negociar con el cliente los aspectos mencionados en la propuesta. • Después de la negociación, el cliente decide si acepta o no la propuesta, en caso de que no la acepte termina el proceso, si por el contrario es aceptada se procede a realizar los contratos legales. • Una vez que los contratos estén listos se revisan y son enviados al cliente para los revise y valide. En la mayoría de los casos se lleva a cabo negociaciones con respecto a los contratos, cuestiones de forma o de ciertas cláusulas. • Una vez que el cliente acepta los contratos se procede a la firma de los mismos y el proceso finaliza.
<p>3- ¿Qué análisis se realiza para determinar las necesidades del cliente, qué herramientas utilizan para determinar los requerimientos basados en los procesos de negocio asociados al área de Recursos Humanos del posible cliente?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>Para determinar las necesidades del cliente se lleva a cabo un análisis que consiste en una serie de preguntas que el vendedor realiza según su experiencia y juicio de experto dependiendo del proceso de recursos humanos que se esté trabajando. Por ejemplo, en el caso del proceso de reclutamiento se pregunta cómo realizan actualmente el reclutamiento en la empresa, qué problemas ha detectado, si existe mucha rotación del personal, entre otras. Muchas veces el cliente ya sabe los problemas que tiene, pero no sabe cómo resolverlos y quieren un sistema que soporte los procesos de negocio del área de recursos humanos.</p>
<p>4- ¿Existe una clasificación de los clientes, en caso de que exista cuál es?</p>	

Respuesta	No actualmente no se cuenta con una clasificación de clientes.
5- ¿Durante el proceso de venta el posible comprador pasa por diferentes estados? Por ejemplo: oportunidad, cliente prospecto, cliente potencial, cliente	
Respuesta	Sí, el comprador en un principio cuando se contacta inicia como un prospecto, pero una vez que se realiza la primera reunión para conocerlo y se valida que es realmente un candidato para adquirir SuccessFactors pasa hacer una oportunidad. Únicamente se manejan estos dos estados durante el proceso de venta.
6- ¿Existe criterios de selección para los posibles compradores, en caso de que existan cuáles son?	
Respuesta	Actualmente no se cuenta con unos criterios definidos para la selección y validación de los posibles compradores, sin embargo, algunas de las cosas que se tienen en cuenta son: el tamaño de la organización, si existe un presupuesto por parte de la empresa que desea adquirir SuccessFactors, si existe apoyo por parte de la gerencia, si cuenta con los recursos necesarios para afrontar el proyecto, el nivel de madurez del área de recursos humanos, entre otros. Depende mucho del vendedor.
7- ¿Cómo se define el alcance del proyecto?	
Respuesta	Para definir el alcance se toma en cuenta toda la información recolectada en las reuniones realizadas anteriormente y con base en esos requerimientos se determinan qué módulos y qué funcionalidades son requeridas. Normalmente se lleva a cabo una reunión con el gerente de proyectos de consultoría para en conjunto definir el alcance, en otras ocasiones cuando el cliente solicita una demostración del sistema el encargado de realizarla es un consultor o bien el mismo gerente de proyectos.
8- ¿Cómo se calcula los costos, tiempo y el precio final del producto?	
Respuesta	<p>Con respecto al tema financiero que es la otra parte de la propuesta existen dos costos separados que se cobran los cuales son: costo mensual de las licencias que está determinado por cantidad de usuarios y se cobra de manera anual, el tema de las licencias es trabajado en conjunto con SAP pues es el quien establece el precio y vende la licencias, Axento gana un porcentaje por la venta de cada licencia.</p> <p>El otro costo es el de servicios de implementación del sistema se calcula en base a las horas requeridas por módulos, dichas horas están divididas de la siguiente manera: Consultor de implementación, Consultor técnico, Consultor de soporte, Gerente de proyecto y Director de proyecto.</p> <p>El cálculo es realizado según juicio de experto según las diversas áreas involucradas: consultoría, soporte y ventas. En el caso de las horas de consultor de implementación y técnico son calculadas por el</p>

	gerente de consultoría, mientras que el consultor de soporte por el área de soporte en conjunto con el área de ventas ya que las horas de soporte corresponde a las que el cliente quiera o solicite.
9- ¿Qué documentación se genera durante el proceso de venta?	
Respuesta	Con respecto a la documentación que se genera a lo largo de proceso es poca, entre los documentos con los que se cuentan están: presentaciones, alcance, plan financiero, contratos y dependiendo del vendedor algunos cuestionarios utilizados para realizar el análisis del cliente y sus requerimientos.
10- ¿Se realiza una revisión formal de los contratos?	
Respuesta	Sí, una vez terminados los contratos se realiza una reunión entre el vendedor, el gerente de ventas y gerente de consultoría para revisar de manera formal montos, fechas, alcance y cláusulas legales.
11- ¿Con respecto al área de soporte está se incorpora en el proceso de ventas?	
Respuesta	Con respecto al área de soporte no se cuenta incorporado de lleno en el proceso de venta, pues este servicio se habilitó hace poco y en muchas de los proyectos no está incluido, aunque en los más actuales sí.
12- ¿Cuándo se lleva a cabo una demostración del producto, bajo qué criterios, se encuentran documentados?	
Respuesta	Cuando se lleva a cabo una demostración es porque el cliente la solicitó y el vendedor consideró según su juicio, que era necesario y clave para cerrar la venta del sistema.

9.9. Apéndice I

Entrevista del proceso de implementación

Entrevista 06

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	26 de febrero de 2016	
Hora inicio	2:40 p.m.	
Hora fin	4:10 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi- Estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Luis Arce	Gerente de proyectos
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Se encuentra documentado el proceso de implementación?	
Respuesta	Actualmente no se encuentra documentado el proceso de implementación.
2- ¿Quiénes conocen y manejan el proceso de implementación?	
Respuesta	Desde que nació la empresa yo siempre he sido el encargado de gestionar los proyectos de manera que soy la persona que conoce y maneja la información acerca del proceso de implementación de Axento, los consultores conocen acerca de las actividades que ellos realizan, pero a nivel de metodología no tienen ese conocimiento.
3- ¿Cuándo inicia el proceso de implementación?	
Respuesta	El proceso de implementación inicia cuando la venta se ha realizado, en ese punto el vendedor me comunica ya sea por llamada, correo o personal que se vendió una implementación.
4- ¿Qué metodología de implementación se utiliza?	
Respuesta	La metodología de implementación que se utiliza como base es BizXpert, la cual está compuesta por 4 fases: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación • Realización • Verificación • Lanzamiento Y por cada una ellas se llevan a cabo un conjunto de actividades para desarrollar el proyecto.
5- ¿En la fase de Preparación que actividades se llevan a cabo?	
Respuesta	Bueno una vez que se confirma la venta el agente de venta me envía la información de contacto del gerente del proyecto del cliente, yo le envié un correo electrónico al gerente del proyecto del cliente en

donde le indico quién que soy el gerente de proyectos de Axento y le comento que dentro de aproximadamente 7 días va recibir un correo por parte de SAP en donde le informan que ya sus instancias están habilitadas y que se puede iniciar con la configuración del sistema. Le solicito que apenas la información me envíe un correo para coordinar la reunión de Kick Off.

Apenas recibo el correo por parte del cliente se coordina con el cliente la reunión de Kick Off, se tocan temas como la fecha, el lugar, la hora, cantidad de personas que van a asistir, entre otros. Con base en la información del alcance definido en la propuesta y la información acerca de los participantes a la reunión procedo a preparar el plan del proyecto y también el SOW o Acta de declaración del trabajo para tener una base para llegar a la reunión de Kick Off.

Llegada la hora y fecha de la reunión entonces se procede a realizarla, en la reunión se tocan temas como: los objetivos del proyecto, alcance, la metodología de implementación, los roles y responsabilidades de equipo consultor, entre otros. Durante la misma reunión el cliente presenta su equipo de trabajo o gran parte del mismo.

Una vez terminada la reunión procedo a establecer el equipo de trabajo del cliente y a definir en conjunto con el administrador del proyecto del cliente el plan de comunicación en donde se coordina la periodicidad de las reuniones de seguimiento del proyecto, los canales y formas de comunicación, etc.

Luego el cliente lleva a cabo una reunión donde presenta sus procesos de negocio de recursos humanos que están relacionados con los módulos a implementar, en esta reunión se encuentran los consultores de los módulos correspondientes y a medida que el cliente va explicando su proceso de negocio los consultores realizan diversas preguntas para ir definiendo los requerimientos.

Los consultores también realizan una presentación de cada uno de los módulos que se van a implementar con el objetivo de que el cliente vea como SuccessFactors soporta estos procesos de negocio y lo que recomienda como mejores prácticas.

Una vez terminada la presentación de los módulos los consultores proceden a llevar a cabo los talleres de definición de la configuración. Esto consiste en una reunión con el analista del área por parte del cliente en donde mediante la utilización de un libro de configuración (Workbook) el cual contiene las configuraciones que se le pueden realizar al módulo, se levantan los requerimientos del cliente. Es importante también mencionar que se le enseña al cliente como está estructurado el libro de configuración y también que para la

	<p>configuración del módulo se cuenta con 3 iteraciones para generar cambios. Es común que durante estos talleres de configuración se presenten nuevos requerimientos o cambios a nivel del proyecto, por ejemplo, integraciones, más plantillas, más formularios, etc.</p> <p>Finalizado los talleres de configuración se procede a modificar el plan de proyecto y el SOW con los nuevos requerimientos, los cambios o bien la eliminación de algún elemento o componente. Cuando se tienen listos el plan del proyecto y el SOW se le envía al cliente para que este los revise y en caso de que existan errores me los envía con los errores y yo procedo a modificarlos y se lo regreso.</p> <p>Cuando el cliente revisa de que no existan errores, procede a firmarlos y enviármelos para que los firme y ahí termina la fase de preparación.</p>
<p>6- ¿En la fase de Realización qué actividades se llevan a cabo?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>La fase de realización comienza cuando se tienen firmados el plan del proyecto y el SOW, digamos que esta fase se divide en dos partes que se van desarrollando de manera paralela una es la gestión del proyecto que de eso me encargo yo y la otra es la configuración del módulo que la realizan los consultores. Con respecto a la gestión del proyecto yo me encargo de gestionar los cambios, de las reuniones de seguimiento, de solucionar problemas, coordinar actividades y controlar el avance del proyecto. También antes de todo esto se ejecuta el plan de comunicación.</p> <p>En el caso de la configuración del sistema el consultor se encarga de validar los requerimientos con el cliente que fueron definidos en el taller de configuración, para posteriormente proceder a configurar el sistema. Se llevan a cabo 3 iteraciones como lo mencione antes para realizar los cambios que el cliente solicite una vez terminada la 3 iteración no se realizan más cambios a no ser que se haga otro contrato, pero ya eso es aparte y casi nunca sucede.</p> <p>Después de configurar el sistema si hay que realizar alguna integración la lleva a cabo el mismo consultor del módulo si es capaz de hacerlo o en caso contrario un consultor técnico, depende mucho de la integración.</p> <p>Cuando se termina de realizar la integración entonces se procede a redactar y la carta de cierre de la 3 iteración y se envía al cliente para que este la valide y firme, el cliente firma la carta de la 3 iteración y la envía de regreso yo la firmo y se termina la fase de realización.</p>
<p>7- ¿En la fase de Verificación qué actividades se llevan a cabo?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>La fase de verificación inicia cuando ya se ha configurado todo en la instancia de pruebas, se me había olvidado mencionar que todo esto se realiza primero en una instancia de pruebas y que luego se procede a migrar todo a una instancia de producción, así que de igual</p>

	<p>manera en esta etapa el proyecto se divide en dos partes: la gestión del proyecto y la verificación del sistema Successfactors.</p> <p>A nivel de gestión de proyectos consiste en lo mismo que en la fase anterior, pero a nivel de verificación el consultor se encarga de preparar la instancia de producción. Aquí habilita las diversas configuraciones y características de acuerdo con la configuración realizada en la instancia de pruebas. Luego el consultor le solicita al cliente la información que alimentará el sistema, el cliente aquí se encarga de validar la información y enviársela al consultor para que lo cargue al sistema en donde puede que se den errores, si ese es el caso el consultor le indica en qué registros se presentaron y el cliente se encarga de verificar los datos y volverlo a enviar para que se carguen. Normalmente se utiliza un archivo CSV como fuente de datos, pero eso puede variar dependiendo del proyecto.</p> <p>Una vez cargado los datos el consultor le solicita al cliente que realice pruebas sobre los datos, aquí es importante aclarar que los consultores no realizan pruebas a la información ya que eso es responsabilidad del cliente. Después de realizar pruebas el cliente le envía un informe de estado de pruebas al consultor, si existe algún error se corrige y nuevamente se le solicita al cliente que realice pruebas. En caso de que no se presenten más errores, se le envía al cliente un documento de confirmación de pruebas, el cliente lo firma y me lo envía.</p>
<p>8- ¿En la fase de Lanzamiento que actividades se llevan a cabo?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>En la última fase se planifica la salida a producción y de igual manera se gestiona el proyecto, eso de mi parte. Al mismo tiempo el consultor se encargar de verificar la configuración de la instancia de producción y se repiten los mismos pasos para cargar la información ahora a la instancia de producción, cuando se tienen cargados los datos y ya probado todo se envía al cliente la carta de cierre del proyecto, el cliente la recibe la firma y me la envía.</p> <p>Para finalizar se lleva a cabo una reunión de cierre del proyecto en donde se presenta el sistema funcionando correctamente y se realizan unas demostraciones de sus funcionalidades, seguidamente se lleva a cabo una reunión de paso a soporte en donde se presenta al área de soporte y se indica que de ahora en adelante ellos se encargaran de apoyarlos en lo que necesiten.</p>
<p>9- ¿Mencionó que la configuración del sistema consta de 3 iteraciones, en que consiste una iteración?</p>	
<p>Respuesta</p>	<p>Una iteración consiste en actualizar los requerimientos en el libro de configuración, enviárselo al cliente para que los revise y los firme, realizar la configuración en el módulo basado en el libro de</p>

	<p>configuración aprobado, solicitar al cliente que realice pruebas de la configuración, el cliente hace pruebas y le envía los resultados de las pruebas al consultor. Si hay errores el consultor los corrige y le solicita al cliente que vuelva a realizar las pruebas y si no hay errores, entonces el cliente le indica los cambios que desea realizar y esos cambios forman parte de la nueva iteración.</p>
10- ¿Qué documentación se genera durante el proyecto?	
Respuesta	<p>La documentación que se genera durante el proceso de implementación es:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plan del proyecto• Presentación de reunión de inicio de proyecto (Kick Off)• Documento de finalización de WorkShops• Acta de declaración del trabajo (SOW)• Carta de cierre de 3 iteración• Libros de configuración (WorkBook)• Documento de pase a producción• Documento de participación de capacitación• Carta de cierre del proyecto• Minutas de reuniones relevantes

9.10. Apéndice J

Entrevista del módulo de Sucesión y Desarrollo

Entrevista 07

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	8 de marzo de 2017	
Hora inicio	1:30 p.m.	
Hora fin	2:30 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Carlos Azofeifa	Consultor del módulo de Sucesión y Desarrollo
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Considera que estas preguntas ayudan a definir el alcance de una implementación del módulo de Sucesión y Desarrollo?	
Respuesta	Las preguntas presentadas si permiten definir el alcance a nivel general y pero sería bueno realizar ciertos cambios en algunos términos ya que en el área de recursos humanos no son llamados de esa manera, además eliminar el elemento formulario de revisión de talento ya que actualmente no se utiliza y cambiar los tipos a categorías.
2- ¿Considera que la estructura del cuestionario del módulo de Sucesión y Desarrollo es la adecuada?	
Respuesta	La estructura del cuestionario está bien responde al proceso de Sucesión y Desarrollo.
3- ¿Según su juicio de experto qué otras preguntas pueden realizarse para determinar el alcance del proyecto?	
Respuesta	El módulo de Sucesión y Desarrollo es muy pequeño y muy estándar no existen muchos cambios que se puedan hacer, con esas preguntas es suficiente.
4- ¿Está de acuerdo con el cuestionario final?	
Respuesta	Estoy de acuerdo con el resultado final del cuestionario.

9.11. Apéndice K

Entrevista general del sistema

Entrevista 08

Lugar	Sala #1 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	9 de marzo de 2016	
Hora inicio	2:30 p.m.	
Hora fin	3:00 p.m.	
Tipo de entrevista	No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Anthony Porras	Consultor del Aprendizaje
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Qué elementos considera son importantes conocer del cliente a nivel general del sistema, que tienen un impacto en el alcance de una implementación de módulos de SuccessFactors?	
Respuesta	<p>Algunos de los elementos que es bueno conocer acerca de una organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de instancias en las que se va a implementar el sistema. • En cuales idiomas va hacer requerido. • En cuales países va ser implementado. • Número de compañías en la misma instancia. • En el que caso si existan varias compañías si las políticas esta unificadas o comparten las mismas.

9.12. Apéndice L

Entrevista del Módulo de Aprendizaje

Entrevista 09

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	15 de marzo de 2017	
Hora inicio	2:00 p.m.	
Hora fin	3:40 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Anthony Porras	Consultor del Módulo de Aprendizaje
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Está de acuerdo con la información general solicitada al cliente?	
Respuesta	La información general solicitada al cliente está bien.
2- ¿La estructura del cuestionario del módulo de Aprendizaje es la adecuada?	
Respuesta	Si, la estructura del cuestionario está bien, sin embargo, sería bueno acomodar las categorías en diferente orden ya que estas tienen una relación.
3- ¿En la categoría de Sistemas heredados considera que las preguntas planteadas están bien?	
Respuesta	Con respecto a esta categoría las preguntas planteadas si están bien
4- ¿En la categoría de Administración del módulo considera que las preguntas planteadas están bien?	
Respuesta	Aquí tenemos un problema porque las preguntas que haces son muy técnicas y es muy probable que el cliente no las vaya a entender, hay que redactarlas de una manera más simple y vamos a eliminar las que te diga ya que no aportan mucho para dimensionar el alcance del módulo.
5- ¿En la categoría de Contenido en línea considera que las preguntas planteadas están bien?	
Respuesta	En esta categoría las preguntas si están bien, nada más cambiemos algunos términos que el cliente podría no entender.
6- ¿En la categoría de Administración de competencias considera que las preguntas planteadas están bien?	

Respuesta	En este caso tenemos el mismo problema son muy técnicas y no están enfocadas al cliente, vamos a cambiarlas y redactarlas para que queden un poco más simple y entendible de cara al cliente.
7- ¿En la categoría de Gestión de recursos y otros considera que las preguntas planteadas están bien?	
Respuesta	Aquí estamos bien, simplemente sería bueno separar la pregunta número 1 en dos preguntas que, aunque están muy relacionadas puede confundir al cliente.
8- ¿Está de acuerdo con el cuestionario final?	
Respuesta	Sí, creo que el cuestionario terminado permite dimensionar el alcance de una implementación del módulo de Aprendizaje.

9.13. Apéndice M

Entrevista del Módulo de Compensación

Entrevista 10

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	10 de marzo de 2017	
Hora inicio	2:00 p.m.	
Hora fin	5:00 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi-Estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Carolina López	Consultora del Módulo de Compensación
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Está de acuerdo con la información general solicitada al cliente?	
Respuesta	Sí está bien, nada más cámbiele los nombres a esos documentos porque en Latinoamérica no se utilizan esos.
2- ¿La estructura del cuestionario del módulo de Compensación es la adecuada?	
Respuesta	<p>Esa manera de estructurar el cuestionario considero que no es la más adecuada, para explicarte existen dos áreas en las que se divide el módulo de compensación que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compensación fija • Compensación variable <p>La compensación fija son los beneficios que el empleado recibe sin que exista un elemento variable, por ejemplo: el salario, la cesantía, aumentos por ley, vacaciones pagadas, etc.</p> <p>En el caso de la compensación variable como su nombre lo dice es variable de acuerdo con los elementos que la empresa decida, por ejemplo: de acuerdo con su rendimiento, a los años de trabajar, al puesto en el que esté, etc.</p> <p>De manera que no es necesario tantas categorías simplemente hagámoslo por estas dos áreas.</p>
3- ¿Entonces para el área de compensación fija y variable cuales son las preguntas que se deberían hacer?	
Respuesta	Mira lo que vamos hacer es ir revisando las preguntas que traes y categorizarlas en esas dos áreas, además en el libro de configuración tengo unas preguntas que nos pueden ayudar que también vamos a revisar y ajustar.

9.14. Apéndice N

Entrevista de validación del proceso de venta

Entrevista 11

Lugar	Reunión Virtual	
Fecha	27 de abril de 2016	
Hora inicio	3:10 p.m.	
Hora fin	4:20 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Fátima Samayoa	Agente de preventa
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Los roles definidos en el diagrama son los roles que participan en el proceso de venta?	
Respuesta	Antes de que se abriera mi plaza me comentan que era el gerente de proyectos quien en ocasiones apoyaba a los agentes de ventas, entonces si esos son los roles involucrados en el proceso de venta.
2- ¿Considera que el diagrama corresponde al proceso de venta?	
Respuesta	Según lo que me dijeron en la capacitación, sí esas son las actividades que se deben realizar, sin embargo, en caso de los clientes que no son nuevos se saltan las primeras actividades y van directo a la coordinación de la reunión.
3- ¿Qué problemas considera que tiene el proceso de venta?	
Respuesta	Unos de los principales problemas que se tiene en el proceso y que por eso precisamente se dio mi ingreso a la empresa es que los agentes de ventas no poseen el suficiente conocimiento acerca de la herramienta y a la hora de realizar la venta de los módulos no sabían muy bien el alcance de la implementación de cada uno de ellos, lo que ocasionaba que tuvieran que solicitar la ayuda del gerente de proyectos ya sea para las demostraciones como para definir el alcance de la propuesta. También en muchas ocasiones no se realizaba la venta y se hacía uso del tiempo de gerente del proyecto, me comentaban que se daban casos en los que el gerente de proyectos no se encontraba disponible y se realizaba la venta sin el acompañamiento del gerente de proyectos y bueno a la hora de implementar había inconsistencias y problemas. Otro problema es que no existe una estandarización para hacer las cosas, unos agentes de ventas las hacen de una manera y otros de otra.

	<p>Tampoco existe ningún cuestionario estándar que se utilice para realizar el levantamiento de requerimientos inicial o “Discovery”, además que no se tienen definidos los criterios para validar cuando una oportunidad tiene potencial y cuando no.</p> <p>Una cosa que me pareció interesante es que no se tienen definidos los tipos de clientes, pero me hablaron de clientes pequeños, medianos, grandes y estratégicos.</p> <p>Y bueno no se tiene documentación del proceso, ni se maneja ningún otro tipo de información.</p>
4- ¿Qué mejoras considera necesarias realizar al proceso de venta?	
Respuesta	<p>Bueno primero que todo hay que estandarizar las cosas y definir un proceso estándar y que todos lo conozcan y sigan, también definir los criterios para validar o no una oportunidad. Seguidamente contar con una herramienta como un cuestionario en donde se obtenga más información acerca del cliente y sus procesos ya que esto ayudará a definir más claramente el alcance del proyecto y servirá como fuente de información al equipo de consultoría, evitando problemas en la implementación.</p>

9.15. Apéndice Ñ

Entrevista de validación del proceso de implementación

Entrevista 12

Lugar	Reunión Virtual	
Fecha	27 de abril de 2017	
Hora inicio	10:30 p.m.	
Hora fin	12:10 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Carolina López	Consultora del módulo de Compensación
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Los roles definidos en el diagrama son los roles que participan en el proceso de implementación?	
Respuesta	Sí, esos son los roles involucrados en el proceso de implementación.
2- ¿Considera que el diagrama corresponde al proceso de venta?	
Respuesta	Tengo unas observaciones en algunas actividades de las fases, en la fase de preparación una actividad que considero importante es solicitar el acceso provisioning, es cuando nos dan acceso a las instancias del cliente para configurarlas. En la fase de realización a la hora de configurar el módulo en las actividades sí son esas, pero cuando es un error se soluciona en esa misma iteración y cuando es un cambio forma parte de la siguiente iteración. En la fase verificación no está definida la capacitación del usuario que actualmente se realiza, sin embargo, es recomendable que lo consulte con el gerente de proyectos Luis Arce.
3- ¿Qué recomendaciones o mejoras considera que se pueden aplicar según su experiencia en su anterior organización?	
Respuesta	El proceso es muy similar ya que se utilizaba la misma metodología, sin embargo, cuando se realiza la venta se llevaba a cabo una reunión de paso de ventas a consultoría en donde se invitaba a todas las personas que iban a estar involucradas en el proyecto y se les ponía al tanto del proyecto, así como brindarle la información recolectada durante todo el proceso de venta.

9.16. Apéndice O

Entrevista del Módulo de Metas y Desempeño

Entrevista 13

Lugar	Reunión Virtual	
Fecha	14 de abril de 2017	
Hora inicio	3:00 p.m.	
Hora fin	4:20 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Mercedes Morales	Consultora del módulo de Metas y Desempeño
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Está de acuerdo con la información general solicitada al cliente?	
Respuesta	Sí está bien la información solicitada, me parece bien.
2- ¿La estructura del cuestionario del módulo de Metas y Desempeño es la adecuada?	
Respuesta	<p>No están mal las preguntas, pero es mejor estructurar el cuestionario de otra forma que puede ser con base en el proceso que sigue el módulo que está dividido en 3 sub procesos que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de Objetivos • Desempeño Permanente • Evaluación del desempeño
3- ¿Para cada uno de los sub procesos mencionados anteriormente cuales preguntas se deberían hacer?	
Respuesta	Primero organicemos las preguntas que tienes en los 3 subprocesos y luego las revisamos y modificamos, de camino voy pensando qué otras preguntas otras podemos agregar.
4- ¿Está de acuerdo con el cuestionario final?	
Respuesta	Sí, me parece que el cuestionario está listo.

9.17. Apéndice P

Entrevista del Módulo de Central de empleados

Entrevista 14

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	09 de mayo de 2017	
Hora inicio	10:00 p.m.	
Hora fin	11:30 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Anthony Porras	Consultor del módulo de Central de Empleados
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Está de acuerdo con la información general solicitada al cliente?	
Respuesta	Sí, pero falta agregar la estructura organizacional del cliente.
2- ¿La estructura del cuestionario del módulo de Central de Empleados es la adecuada?	
Respuesta	<p>Creo que sería mejor estructurar el cuestionario con base en el proceso de configuración del módulo de Central de Empleados, que consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Configuración de estructura organizacional • Configuración de la información del empleado • Configuración de la posición • Configuración del tiempo libre • Configuración de eventos • Configuración del descriptor de puestos • Configuración de beneficios • Configuración de permisos basados en roles • Configuración de integración
3- ¿De acuerdo con el proceso de configuración del módulo de Central de Empleados qué preguntas pueden ayudar a delimitar el alcance d módulo?	
Respuesta	Bueno con base en el proceso de configuración vamos primero a clasificar las preguntas que traes las categorías del proceso y luego a ver que otras más se pueden agregar.
4- ¿Está de acuerdo con el cuestionario final?	
Respuesta	Parece que el cuestionario está listo.

9.18. Apéndice Q

Entrevista de validación del proceso de implementación Entrevista 15

Lugar	Reunión Virtual	
Fecha	28 de abril de 2017	
Hora inicio	2:00 p.m.	
Hora fin	4:15 p.m.	
Tipo de entrevista	Semi estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Luis Arce	Gerente de proyectos
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Está de acuerdo con las cuatro fases definidas para el proceso de implementación?	
Respuesta	Sí, esas son las fases que se realizan durante el proceso de implementación.
2- ¿Las actividades definidas para la fase de Preparación son las que se realizan?	
Respuesta	Sí, esas son las actividades nada más que las modificaciones al plan del proyecto y al SOW se llevan a cabo después de los talleres de configuración y no antes ya que en los mismos pueden salir nuevos requerimientos.
3- ¿Las actividades definidas para la fase de Realización son las que se llevan a cabo?	
Respuesta	Sí, aquí no hay problema.
4- ¿Las actividades definidas para la fase de Verificación son las que se realizan?	
Respuesta	Sí, aunque a la hora de realizar pruebas por parte de cliente y validar que no existan errores únicamente se comunica al cliente no se envía ningún documento o carta de aprobación de pruebas. También al capacitar a los usuarios ellos tienen que firmar un documento de aceptación de la capacitación que se les brindó.
5- ¿Las actividades definidas para la fase de Lanzamiento son las que se realizan?	
Respuesta	Sí, pero no veo que existe el documento de pase a producción en donde se especifica que el sistema ya ha sido configurado, probado y validado por el cliente en la instancia de pruebas y que ahora será en puesto en la instancia de producción.

6- ¿Se realiza una reunión de paso del área de ventas a consultoría?	
Respuesta	No se realiza una reunión de paso de ventas a consultoría.
7- ¿Cuándo se está realizando la configuración del sistema en las 3 iteraciones cómo se maneja los cambios y los errores?	
Respuesta	Los errores se solucionan en la misma iteración, pero los cambios entran en otra iteración
8- ¿En la fase de verificación se lleva a cabo una capacitación formal?	
Respuesta	Sí, se realiza una capacitación formal a los usuarios de manera física y se les solicita que firmen un documento de participación en la capacitación

9.19. Apéndice R

Entrevista de validación del análisis de brechas

Entrevista 16

Lugar	Sala #2 Axento, San Rafael de Escazú, San José	
Fecha	5 de mayo de 2017	
Hora inicio	3:30 p.m.	
Hora fin	5:30 p.m.	
Tipo de entrevista	No estructurada	
Participantes	Nombre	Rol
	Luis Arce	Gerente de proyectos
	Leslie Becerra	Desarrollador del proyecto

Preguntas

1- ¿Cuáles de los siguientes entregables se llevan a cabo actualmente?	
Respuesta	Vamos a ir uno por uno validando si realizan o no.
2- ¿Qué criterios considera se deben tomar en cuenta para llevar a cabo un entregable en el proceso de implementación?	
Respuesta	<p>Con respecto a eso, creo que lo más importante es la simplicidad del proceso tanto para el cliente como para nosotros, sin embargo, existen algunos aspectos que se deben tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horas de trabajo. Este criterio corresponde a la cantidad de horas hombre requeridas para llevar a cabo el entregable, ya que no disponemos de muchos recursos. • Simplicidad. Este es uno de los valores por lo que se rige Axento, de manera que si un entregable afecta la simplicidad del proceso de implementación no es recomendable agregarlo. • Práctica de venta. Este criterio corresponde a que la empresa no implementa esa funcionalidad o módulo. • Ganancia percibida. Este criterio corresponde a la cantidad de dinero estimado que se espera obtener del proyecto. • Satisfacción del cliente. Este criterio se define como el cliente percibe a la organización, por ejemplo: una empresa desordenada, que se atrasa, que no cumple con lo que establece, que cobra de más, que no ayuda a mejorar el proceso, sino que solo está por terminar el trabajo y no se preocupa por entender el negocio. • Formalización: Este criterio corresponde a que es necesario formalizar ciertos entregables mediante un documento o herramienta por solicitud de los clientes.

9.20. Apéndice S

Observación de reunión de inicio de proyecto

Observación 01

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	09/01/2017
Hora inicio	10:00 p.m.
Hora fin	11:30 p.m.
Observador	Leslie Becerra Blanco
Suceso	Reunión de inicio de proyecto en el cliente de Axento

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1

Tema	Presentación del equipo del equipo del proyecto del cliente y de Axento
-------------	---

El gerente de proyectos de Axento procede a realizar una presentación del equipo del consultor, la agente de soporte y del estudiante Leslie Becerra, menciona que el estudiante actualmente está realizando su Proyecto Final de Graduación en el Tecnológico de Costa Rica de la carrera Administración de Tecnologías de Información.

El patrocinador del proyecto del cliente menciona que como se va manejar los temas de confidencialidad, ya que no desean que se utilice el nombre de su empresa, accedan registros o información o bien documentación de reuniones, el gerente de proyectos de Axento el señor Luis Arce procede a decirle que el estudiante únicamente está como observador del proceso de implementación que se realiza, que no tendrá contacto con ninguno de los involucrados del proyecto de parte de cliente y que no se registrará ninguna información acerca su organización.

El patrocinador de proyecto del cliente indica que, de ser así, no hay ningún problema que se encuentre en la reunión y el gerente del proyecto de cliente procede a realizar la presentación de los principales involucrados del proyecto.

Anotación	Únicamente se podrá observar el proceso no se puede interactuar en el mismo ya que el cliente no dio acceso.
------------------	--

2. Acontecimiento 2

tema	Agenda de la reunión
-------------	----------------------

El gerente del proyecto de Axento Luis Arce describe los puntos que serán tocados en la reunión entre los cuales están: Propósito de la Reunión, Sobre SuccessFactors, Alcance del Proyecto, Estructura del Equipo, Metodología de Implementación y Planeación del Proyecto

Anotación	No hay anotaciones.
------------------	---------------------

3. Acontecimiento 3

tema	Propósito de la Reunión
<p>El gerente del proyecto de Axento Luis Arce habla acerca del objetivo de la reunión en lo cual destaca los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrancar con la implementación de SuccessFactors • Confirmar los criterios de éxito • Definir roles, responsabilidades, y cómo vamos a trabajar juntos • Concretar el plan del proyecto 	
Anotación	No hay anotaciones.
4. Acontecimiento 4	
Tema	Sobre SuccessFactors
<p>El gerente de proyectos de Axento realiza una explicación del sistema SuccessFactors en donde explica los beneficios que aporta a la empresa y cómo se logra alcanzar con la solución.</p>	
Anotación	No hay anotaciones.
5. Acontecimiento 5	
Tema	Alcance del proyecto
<p>El gerente de proyectos de Axento procede a comentar el alcance que abarca lo siguiente: Módulo de plataforma y Módulo de metas y Desempeño</p> <p>Para el módulo de plataforma se tiene lo siguiente: Definición permisos basados en roles, características básicas perfil empleado, Habilitación SSO, Carga de información básica del empleado.</p> <p>En el caso del módulo de metas se definió lo siguiente: Configuración de una Plantilla (Template) del Plan de Objetivos, Categorías del Balanced Scorecard (si se desea) con Objetivos, Metas e indicadores, Configuración de permisos con base en funciones, Configuración de objetivos en cascada y permisos para establecer la línea de visión y Configuración del mapa de ejecución de metas.</p> <p>Finalmente, para el módulo de desempeño se tiene lo siguiente: 1 plantilla de evaluación del desempeño, 1 plantilla de evaluación 360, descripción única de cada competencia, se podrán definir las competencias a nivel de función, la visualización y ejecución de estas evaluaciones son definidas por diferentes autorizaciones, se incluirá la valoración de los objetivos como parte de la evaluación del desempeño tomados del plan de objetivos inicial y calibración del desempeño.</p>	
Anotación	No hay anotaciones
6. Acontecimiento 6	
Tema	Estructura del Equipo
<p>El gerente de proyectos de Axento muestra los roles y de manera general las responsabilidades del equipo consultor y del equipo del trabajo del cliente.</p>	
Anotación	No se tiene conocimiento en este momento de quienes son las personas que ocuparan los roles de parte del cliente, durante la reunión se define quienes son esas personas.
7. Punto 7 de la agenda	
Tema	Metodología de Implementación

El gerente de proyectos de Axento el señor Luis Arce menciona que la metodología de implementación que se va a utilizar es SAP Launch (BizXpert) es la metodología BizXpert, pero debido a la compra del sistema SuccessFactors por parte de SAP cambiaron su nombre.

El señor Luis Arce explica que la metodología está compuesta por 4 fases:

- Preparación
- Realización
- Verificación
- Lanzamiento

También hace referencia a que deben cumplirse unos requisitos previos para realizar la implementación de sistema, entre los cuales están:

- Información básica de empleado
- Foto del empleado
- Tener claro el esquema de metas estratégicas para la organización, basadas en el balance score card si fuera el caso y su proceso de cascadeo y alineación a los colaboradores.
- Proceso de evaluación a seguir para cada colaborador.
- Flujo de trabajo a seguir durante el proceso de evaluación.
- Escala de calificación a utilizar para la evaluación.
- Librería de competencias a utilizar, o basarse en las de SF.

Posterior a esto procede a explicar en qué consiste cada fase de la metodología de implementación y las principales metas que se deben alcanzar en cada una de ellas.

Anotación	No hay anotaciones.
-----------	---------------------

8. Acontecimiento 8

Tema	Planeación del proyecto
------	-------------------------

El gerente de proyectos de Axento señala que existe una comunidad del sistema SuccessFactors en donde existe mucha información acerca del sistema, nuevas funcionalidades, entre otros.

Seguidamente procede definir en conjunto con la gerente del proyecto del cliente los siguientes puntos:

- Agendar los Workshops
- Calendarizar periodicidad de reuniones del proyecto
- Finalizar el plan del proyecto.

Anotación	No se tiene conocimiento en este momento de quienes son las personas que ocuparan los roles de parte del cliente, durante la reunión se define quienes son esas personas.
-----------	---

9. Acontecimiento 9

Tema	Fin de la reunión
------	-------------------

El gerente de proyectos de Axento termina de hablar sobre los próximos pasos a realizar y la reunión finaliza.

Anotación	No hay anotaciones.
-----------	---------------------

Información Adicional

Acudió	Con el gerente de Proyectos de Axento Luis Arce, el consultor del módulo plataforma Carlos Azofeifa, la consultora del módulo de metas y desempeño Mercedes Morales y con la agente de soporte Tatiana Zúñiga.
Tamaño de la empresa	Mediana
Número de empleados aproximado	1000 empleados

9.21. Apéndice T

Observación de reunión de procesos de negocios

Observación 02

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	09/01/2017
Hora inicio	1:00 p.m.
Hora fin	3:00 p.m.
Observador	Leslie Becerra Blanco
Suceso	Reunión de procesos de negocio del cliente, en donde se espera conocer cómo lleva a cabo el cliente sus procesos.

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1	
Tema	El cliente habla acerca de la información del empleado.
<p>La analista del módulo de plataforma del cliente menciona la información que actualmente se maneja de clientes, además menciona que no sabe muy bien si se maneja otro tipo de información, pues algunos usuarios que ya tienen muchos años en la empresa no han proporcionado diversos datos personales o que el puesto requiere, por ejemplo, la foto del empleado.</p> <p>También le pregunta al encargado de TI si esa información está en el sistema de nómina de la misma manera, el encargo de TI comenta que tienen que validar y revisar la información y en dado caso integrarla. Otro aspecto que la analista del módulo de plataforma le comenta al gerente del proyecto del cliente es que van a tener que realizar una sesión de fotos con los empleados que no tengan la foto actualizada.</p> <p>Por otro lado, a nivel de competencias de la empresa no se tiene claro si las que tienen actualmente son las que deberían de ser o si bien en vez de que sean generales para todos los empleados deben ser para cada puesto en específico.</p>	
Anotación	No se cuestiona la información que se maneja actualmente y las competencias que se manejan en la empresa.
2. Acontecimiento 2	
tema	El cliente habla acerca del proceso de fijación de metas
<p>La analista del módulo de metas del cliente menciona cómo se llevan a cabo la fijación de metas en la empresa y los consultores entienden el proceso que se sigue y empieza una plática acerca de algunos cambios que se podrían realizar.</p>	
Anotación	No se realizó
3. Acontecimiento 3	
tema	El cliente habla acerca del proceso medición del desempeño

La analista del módulo de desempeño comienza a explicar el proceso de evaluación de desempeño, sin embargo, indica que existen 2 tipos de evaluaciones una que se realiza a los empleados y otra que se realiza a los administrativos de las diversas áreas, en este punto la consultora del módulo de desempeño Mercedes Morales menciona que no se sabía que habían dos tipos de evaluaciones y que existe un problema ya que en el contrato de venta únicamente está incluido la definición de 1 plantilla para la medición del desempeño.

La consultora Mercedes Morales le comenta al gerente de proyectos de Axento que es necesario configurar otra plantilla para soportar el proceso del cliente y se inicia una negociación entre el gerente del proyecto del cliente y el gerente de proyectos de Axento.

Anotación	A la hora de realizar la venta de los servicios de implementación no se conocía que la empresa realizaba 2 tipos de evaluaciones del desempeño y ahora se tiene que negociar con el cliente la realización de una plantilla adicional.
-----------	--

4. Acontecimiento 4

Tema	Fin de la reunión
------	-------------------

La analista del módulo de desempeño termina de explicar el proceso de evaluación de desempeño y se da por terminada la reunión.

Anotación	No hay anotaciones.
-----------	---------------------

I nformación Adicional

Acudió	Con el gerente de Proyectos de Axento Luis Arce, el consultor del módulo plataforma Carlos Azofeifa, la consultora del módulo de metas y desempeño Mercedes Morales.
Tamaño de la empresa	Mediana
Número de empleados aproximado	1000 empleados

9.22. Apéndice U

Observación de reunión de presentación del módulo de plataforma

Observación 03

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	10/01/2017
Hora inicio	9:00 p.m.
Hora fin	10:30 p.m.
Observador	Leslie Becerra Blanco
Suceso	Presentación del módulo de plataforma por parte del consultor Carlos Azofeifa

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1	
Tema	El consultor Carlos Azofeifa muestra el módulo de plataforma
El consultor Carlos Azofeifa abre una instancia del sistema SuccessFactors y se dirige al módulo de Plataforma y comienza a explicar cómo está compuesto el módulo de plataforma y los diversos elementos, al mismo tiempo se realiza una plática entre el consultor y diversos miembros del equipo de trabajo de cliente.	
Anotación	No hay anotaciones.
2. Acontecimiento 2	
tema	Estructura de la información
El consultor Carlos Azofeifa realiza le comenta a la analista de plataforma del cliente que hay que definir la información que es necesaria acerca del empleado para luego estructurarla y mostrarla en el módulo por categorías, conjuntos, entre otros. La analista le responde que buscará la información que actualmente se tiene del empleado.	
Anotación	No se hay anotaciones.
3. Acontecimiento 3	
tema	Fin de la presentación del módulo de plataforma
Una vez terminado el recorrido del módulo de plataforma y explicado los elementos que lo componen, se da por terminada la presentación.	
Anotación	No hay anotaciones.

9.23. Apéndice V

Observación de taller de definición de la configuración

Observación 04

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	10/01/2017
Hora inicio	1:00 p.m.
Hora fin	3:30 p.m.
Observador	Leslie Becerra Blanco
Suceso	Taller de definición de la configuración del módulo de plataforma

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1	
Tema	Explicación del taller de definición
<p>El consultor Carlos Azofeifa comienza el taller de definición de la configuración explicándole a la analista del módulo de plataforma del cliente en qué consiste el taller de definición, le comenta que consiste en una reunión en donde mediante un libro de configuración (el cual es un archivo Excel en donde se tienen definidas todas las configuraciones del módulo de plataforma) se realiza el levantamiento de requerimientos del cliente según el proceso que la empresa definió y posteriormente se configuran en el sistema.</p> <p>Además, el consultor Carlos menciona que este levantamiento de requerimientos se realiza 3 veces que corresponde a las 3 iteraciones, y que está primera vez la van a hacer juntos para que conozca cómo manejar el libro de configuración. La analista señala que le parece perfecto y proceden a llenar el libro de configuración con la información requerida del empleado.</p>	
Anotación	No hay anotaciones

Información Adicional

Acudió	Con el gerente de Proyectos de Axento Luis Arce, el consultor del módulo plataforma Carlos Azofeifa, la consultora del módulo de metas y desempeño Mercedes Morales.
Tamaño de la empresa	Mediana
Número de empleados aproximado	1000 empleados

9.24. Apéndice W

Observación de reunión de presentación del módulo Metas y Desempeño

Observación 05

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	11/01/2017
Hora inicio	9:00 p.m.
Hora fin	11:00 p.m.
Observador	Leslie Becerra Blanco
Suceso	Presentación del módulo de Metas y Desempeño por parte de la consultora Mercedes Morales

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1

Tema	La consultora Mercedes Morales muestra el módulo de metas
-------------	---

La consultora Mercedes Morales abre una instancia del sistema SuccessFactors y se dirige al módulo de Metas y comienza a explicar cómo está compuesto el módulo de plataforma y los diversos elementos, al mismo tiempo se realiza una plática entre la consultora y diversos miembros del equipo de trabajo de cliente.

Anotación	No hay anotaciones.
------------------	---------------------

2. Acontecimiento 2

tema	Fin de la presentación del módulo de metas
-------------	--

Durante la presentación del módulo de metas se habló acerca de cómo se realiza la planeación de los objetivos de la empresa y como estos son cascadeados a todas las áreas de la organización, sin embargo, esta información corresponde a proceso de negocio del cliente y no es posible documentarla y además para el análisis del proceso de implementación no es relevante. Así que una vez se terminado el recorrido sobre el módulo de metas finaliza la presentación.

Anotación	No hay anotaciones.
------------------	---------------------

Información Adicional

Acudió	Con el gerente de Proyectos de Axento Luis Arce, el consultor del módulo plataforma Carlos Azofeifa, la consultora del módulo de metas y desempeño Mercedes Morales.
Tamaño de la empresa	Mediana
Número de empleados aproximado	1000 empleados

9.25. Apéndice X

Observación de taller de definición de la configuración

Observación 06

Lugar	Oficina de reuniones del cliente seleccionado de Axento.
Fecha	10/01/2017
Hora inicio	1:00 p.m.
Hora fin	3:30 p.m.
Observador	Leslie Becerra Blanco
Suceso	Taller de definición de la configuración del módulo de Metas y Desempeño

Acontecimientos

1. Acontecimiento 1

Tema	Explicación del taller de definición
<p>La consultora Mercedes Morales comienza el taller de definición de la configuración explicándole a la analista del módulo de metas del cliente en qué consiste el taller de definición, le comenta que consiste en una reunión en donde mediante un libro de configuración (el cual es un archivo Excel en donde se tienen definidas todas las configuraciones del módulo de plataforma) se realiza el levantamiento de requerimientos del cliente según el proceso que la empresa definió y posteriormente se configuran en el sistema.</p> <p>De igual forma que el consultor Carlos Azofeifa, la consultora Mercedes Morales menciona que este levantamiento de requerimientos se realiza 3 veces que corresponde a las 3 iteraciones, y que está primera vez la van a hacer juntos para que conozca cómo manejar el libro de configuración.</p> <p>Teniendo claro esto ambas proceden a realizar la definición de la configuración del módulo de metas mediante el libro de configuración.</p>	
Anotación	No hay anotaciones

Información Adicional

Acudió	Con el gerente de Proyectos de Axento Luis Arce, el consultor del módulo plataforma Carlos Azofeifa, la consultora del módulo de metas y desempeño Mercedes Morales.
Tamaño de la empresa	Mediana
Número de empleados aproximado	1000 empleados

9.26. Apéndice Y

A continuación, se presenta la Guía de venta.

GUÍA DE VENTAS DE SUCCESSFACTORS



GUÍA DE VENTA DE SUCCESSFACTORS

Elaborado por Grupo Axento
Versión 1.0
Abril 2017

OBJETO DEL DOCUMENTO



Este documento contiene una guía para que los agentes de venta de la solución SuccessFactors, estén en mejor posición cuando enfrenten las reuniones preliminares con los ejecutivos de RH en las organizaciones de nuestros clientes o prospectos.

Cada cliente es diferente y tiene diferentes necesidades. Por este motivo no podemos considerar que esta sea una guía válida para todos los clientes, ya que cada cliente y cada entrevista necesita preparación. Esta guía puede considerarse, por lo tanto, como un conjunto de preguntas que nos ayuden durante la preparación de cada entrevista.

El documento consta de los siguientes apartados:

- Posicionamiento de la solución: donde tratamos de dar las indicaciones que ayuden a los agentes de venta a posicionar la solución de SuccessFactors, en términos de valor y de negocio.
- Guía de preguntas: donde se incluyen una serie de preguntas que buscan tener un mejor entendimiento de la situación del cliente, y recabar la información que nos permita calificar la oportunidad.

POSICIONAMIENTO INICIAL DE AXENTO



1. Misión de Axento:

Contribuimos a la evolución estratégica de las compañías acelerando el logro de sus objetivos, mejorando la productividad y rentabilidad.

2. ¿Quiénes somos?

Aliados estratégicos con presencia a nivel regional, tomamos en cuenta sus necesidades y las traducimos en soluciones.

3. ¿Qué hacemos?

Expertos en la asesoría e implementación de la solución "SuccessFactors", software basado en la nube para la ejecución de las estrategias de su negocio. Optimizamos el desempeño del capital humano generando una ventaja competitiva para la organización.

4. Nuestros clientes:

Corporación Multi inversiones – Ficohsa – Disagro – Ingenio Pantaleón – Grupo T&T - Fifco – Grupo Cuestamoras – Grupo Almo – BCIE – Compañía Cervecera de Nicaragua – Duwest - EEGSA – REPRICO

GUIA DE PREGUNTAS DE LA OPORTUNIDAD



Preguntas al contacto de venta

En la siguiente tabla se presentan alguna de las preguntas que deben realizarse al contacto de venta del cliente.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuánto tiempo lleva en la organización?	
2	¿Cuál es su puesto en la organización?	
3	¿Cómo ha evolucionado su trabajo desde que comenzó en la organización?	

Preguntas de la organización

Teniendo un poco de información acerca del contacto de venta del cliente es necesario establecer el entorno de la organización, en la siguiente tabla se presenta una serie de preguntas que le ayudarán a definir el entorno de la organización y conocer al cliente.

Nota: Es recomendable hacer una investigación general de la oportunidad para obtener información básica que podrá ser utilizada para completar las preguntas y hacerle ver al cliente que se dio a la tarea de investigar un poco su empresa.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿A qué se dedica su empresa?	
2	¿Cuáles son algunos de los desafíos que le impiden alcanzar los objetivos a la organización?	
3	¿Quiénes son sus principales competidores, estos tienen alguna ventaja competitiva?	
4	¿Qué problemas para gestionar el talento presenta su organización?	
5	¿Actualmente hay un proyecto en la organización para solucionar estos problemas?	
6	¿Es usted la persona encargada del proyecto, en caso negativo preguntar quién es la persona?	
7	¿Qué tan importante considera usted que es el proyecto?	
8	¿Cuáles son los objetivos generales del negocio?	
9	¿Quiénes se ve afectado por el reto empresarial?	
10	¿Cuántos colaboradores tiene su organización?	
11	¿Existe un departamento de Recursos Humanos, cuántas personas lo conforman?	
12	¿Podríamos programar una reunión con la persona encargada del proyecto? Nota: Si la persona con la que habla es la cargada del proyecto no realizar está preguntas	

Preguntas de los problemas que presenta el cliente

Las siguientes preguntas tienen como objetivo identificar los problemas del cliente.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Porque se está llevando a cabo el proyecto en su organización?	
2	¿Cuál considera usted que es el mayor problema en la gestión del talento?	
3	¿De qué manera afecta el problema mencionado anteriormente a la organización?	
4	¿Si se soluciona el problema que beneficios se obtendría?	

Preguntas del Proceso de Evaluación del cliente

Las siguientes preguntas corresponde al proceso de evaluación que el cliente posee para seleccionar al proveedor.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué criterios utiliza su organización para evaluar la solución y que peso tienen? (Ejemplos: Funcionalidad, Facilidad de uso (Interface Gráfica), Mejor marca, Líder de mercado, Precio)	
2	¿Cuál es el proceso de selección que utiliza su organización?	
3	¿Cuántos proveedores son preseleccionados?	
4	¿Cuánto dura el proceso para tomar una decisión?	
5	¿Qué sucede si se excede el tiempo?	
6	¿Qué opinión de las partes interesadas tiene más influencia?	
7	¿Quién toma la decisión final? ¿De quién es necesaria la firma definitiva?	

Preguntas sobre el proyecto

Las siguientes preguntas tienen como objetivo recolectar información acerca del proyecto.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Quién es el patrocinador que está financiando el proyecto? (Ejemplo: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de TI, la alta gerencia, etc.)	
2	¿Para qué fecha estaría iniciando el proyecto?	
3	¿Cuándo considera su organización que un proyecto es exitoso?	
4	¿Quién en la organización se va a beneficiar más del proyecto? ¿Por qué?	
5	¿Qué es lo que espera lograr con esta compra/proyecto? ¿Qué es lo que usted espera lograr implementando esta solución?	
6	¿Quién en la organización tiene el mayor riesgo ante estos desafíos? ¿Por qué?	
7	¿Quién puede detener o retrasar el proyecto?	

Preguntas de Proveedores (Competidores)

Las siguientes preguntas tienen como objetivo identificar los competidores.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo determina qué proveedores deben tomar parte en su proyecto?	
2	¿Qué le llamó la atención de nuestra empresa?	
3	¿Qué otras empresas (proveedores) cree usted que podría cumplir con este tipo de proyectos?	
4	¿Qué le gusta de proveedores anteriores? ¿Qué es lo que menos le gusta de anteriores proveedores?	

Preguntas de Presupuesto

Las siguientes preguntas tienen como objetivo identificar el presupuesto que posee el cliente.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué presupuesto se va a usar?	
2	¿Aproximadamente cuánto presupuesto tiene estimado para este proyecto?	
3	De no estar presupuestado este proyecto, ¿cuál es el proceso de obtención de fondos para hacerlo viable? ¿De qué o quienes depende la asignación de fondos?	

Preguntas del Proceso de Compra y Contratación

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer el proceso de compra y contratación del cliente.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es el proceso de compra como tal? (etapas, fechas, etc.)	
2	¿Quién necesita participar en un proceso de compra formal?	
3	¿Cuál es el plazo?	
4	¿Cuál es el proceso de revisión de contratos?	
5	¿Cuentan con un departamento jurídico interno o lo hacen a través de un asesor legal de terceros?	
6	¿Normalmente cuál es el tiempo promedio de revisión y firma de contratos para este tipo de proyectos?	

Preguntas de cierre de una entrevista

Las siguientes preguntas pueden ser utilizadas para cerrar la entrevista.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Existe alguna otra consideración que quiere comentar?	
2	¿Puedo tener su compromiso de avanzar ahora?	
3	¿Cuál consideras que debería ser el siguiente paso?	

9.27. Apéndice Z

A continuación, se presenta el cuestionario de Información básica del módulo de Sucesión y Desarrollo.

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE SUCESIÓN Y DESARROLLO



CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE SUCESIÓN Y DESARROLLO

Elaborado por Axento Costa Rica S.A. para <CLIENTE>

Entregar a : Nombre-Apellido

Versión 1.0

6/3/2017

Preguntas claves

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer el proceso Sucesión y Desarrollo del cliente, poder definir adecuadamente los requerimientos del cliente.

Pregunta	Respuesta
¿Cómo gestionan las sucesiones en su organización?	
¿Qué porcentaje de las vacantes se cubren con personal de la organización?	
¿Cómo considera que están preparados los candidatos a suceder en posiciones clave?	
¿Qué personas de su organización deberían tener un plan de sucesión? (cuales son los puestos clave)	
¿Cómo identifican a los sucesores en un puesto clave?	
¿Cuán extendidos están los planes de desarrollo de carrera en su organización?	
¿Qué tipo de actividades de desarrollo son las que realizan los sucesores identificados?	

9.28. Apéndice AA

A continuación, se presenta el cuestionario de Información básica del módulo de
Compensación.

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE COMPENSACIÓN



CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE COMPENSACIÓN

Elaborado por Axento <País> S.A. para <CLIENTE>

Version 1.0

PPS/14

INFORMACIÓN GENERAL

Es necesario contar con documentación acerca del proceso de Compensación para ayudar al Consultor de Servicios de Profesionales a entender su proceso antes de la reunión de inicio del proyecto. Los siguientes tipos de documentación son útiles

- Hojas de cálculo Excel con datos de la planificación del año anterior u otro documento similar.
- Ejemplos de cálculos para cada tipo de plan
- Documentación del plan formal de compensación
- Cartas de comunicación enviadas a los participantes explicando la compensación
- Otros que considere necesarios

DESCUBRIMIENTO

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con el proceso de Compensación, por favor se requiere complete la información en cada una de las preguntas.

PROCESO GENERAL DE COMPENSACIÓN FIJA

Las siguientes preguntas permitirán conocer de manera básica los procesos de compensación de su organización, por favor completar la información solicitada.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Están documentados sus procesos de compensación?	
2	¿Actualmente utiliza alguna herramienta para ejecutar los procesos de compensación?	
3	¿Cuánto tiempo lleva ejecutando sus procesos de compensación?	
4	¿Con que frecuencia ejecuta planes de compensación? (Mensual, Trimestral, Semestral, Anual)	
5	¿La planeación de compensación es la misma para todas las unidades organizacionales o existe alguna diferencia? (Hay varias compañías, países, entre otros)	
6	¿Qué criterios utiliza la organización para su análisis de compensación? (Desempeño, Objetivos individuales y/o corporativos, Indicadores económicos, otros)	
7	¿Su compensación utiliza multi-moneda?	
8	¿Existen colaboradores que deben ser excluidos de los procesos de compensación?	
9	¿Quiénes son los responsables de los procesos de planeación?	

Número	Pregunta	Respuesta
10	¿Quiénes son los responsables de revisar y/o aprobar los planes de compensación?	
11	¿Qué tipos de incrementos o beneficios otorgan a los colaboradores (Aumentos de ley, aumentos por promoción, bonos, acciones, otros)?	
12	¿Tiene directrices definidas para los procesos de compensación y para que tipos de incrementos o beneficios aplica?	
13	¿Utilizan indicadores para medir su proceso de compensación, en caso afirmativo indique cuáles?	
14	¿Clasifica a sus colaboradores por medio de grados salariales y bandas salariales, y que criterios utiliza para su definición?	
15	¿Existe alguna legislación laboral por la que tenga realizar incrementos?	
16	¿El proceso de evaluación de desempeño es tomado en cuenta para decisiones de compensación?	
17	¿Cómo se comunica los resultados de los procesos de compensación?	
18	¿De dónde proviene la información para los procesos de compensación, algún sistema?	
19	¿Es necesario enviar la información resultante a algún sistema o proveedor específico?	



PROCESO VARIABLE

Dependiendo de su proceso de compensación pueden que este involucre elementos variables, las siguientes preguntas servirán para identificar estos elementos y como son utilizados.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Existen planes de compensación basados en ventas, comisiones, cumplimiento de estrategia?	
2	¿Existen elementos diferentes al salario para determinar los procesos de compensación?	
3	¿Considera que existe una particularidad en su proceso de cálculo de bonos?	

9.29. Apéndice BB

A continuación, se presenta el cuestionario de Información básica del módulo de Metas y Desempeño.

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE METAS Y DESEMPEÑO



CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE METAS Y DESEMPEÑO

Elaborado por Axento <País> S.A. para <CLIENTE>
Versión 1.0

INFORMACIÓN GENERAL

Es necesario contar con documentación acerca del proceso de Planeación y gestión de Objetivos y Evaluación del Desempeño para ayudar al Consultor de Servicios de Profesionales a entender su proceso antes de la reunión de inicio del proyecto. Los siguientes tipos de documentación son útiles.

- Procesos, formulas y mapas de flujo de trabajo
- Formularios de evaluación de desempeño
- Escalas de evaluación del desempeño
- Librería de competencias
- Otros que considere necesarios

DESCUBRIMIENTO

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con el proceso de Objetivos y Evaluación del desempeño, por favor se requiere complete la información en cada una de las preguntas.

INFORMACIÓN OBJETIVOS

Las siguientes preguntas permitirán conocer de manera básica la gestión de objetivos, por favor completar la información solicitada en la siguiente tabla.

Número	Pregunta	Respuesta	Objetivo
1	¿Actualmente cómo se realiza el registro y seguimiento de las metas u objetivos?	Respuesta 1	Para delimitar si va haber integración con otro sistema.
2	¿Se utiliza algún tipo de metodología para el planteamiento de objetivos?	Repuesta 2	Para conocer si se utiliza la metodología Smart
3	¿Qué tipo de escalas utilizan para la evaluación de metas u objetivos?	Respuesta 3	Para determinar si se va tener que utilizar escalas de cumplimiento, reversible y excede.
4	¿Existen diferencias entre los objetivos asignados a equipos de liderazgo y los objetivos asignados colaboradores individuales?	Respuesta 4	Conocer si existen diferentes planificaciones

INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO PERMANENTE

Las siguientes preguntas permitirán conocer de manera básica acerca del proceso de desempeño permanente, por favor completar la información solicitada en la siguiente tabla.

Número	Pregunta	Respuesta	Objetivo
1	¿Se le da seguimiento a los objetivos y logros?	Respuesta 1	Para determinar si se va a encender o no desempeño permanente.
2	¿Con que periodicidad le dan seguimiento a los objetivos y los logros de los colaboradores?	Respuesta 2	Para determinar configuración de alertas

INFORMACIÓN DE COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las siguientes preguntas permitirán conocer de manera básica el proceso de evaluación de desempeño y las competencias del cliente, por favor completar la información solicitada en la siguiente tabla.

Número	Pregunta	Respuesta	Objetivo
1	¿Cuentan con una librería de competencias propia de la compañía o de terceros?	Respuesta 1	Configuración del sistema
2	¿Están definidas claramente las competencias organizacionales y las competencias de los puestos?	Respuesta 2	Competencias organizacionales o valores
3	¿Se utilizan conductas para evaluar competencias?	Respuesta 3	Configuración del sistema
4	¿Existen diferentes formas de evaluación para diferentes niveles jerárquicos?	Respuesta 4	Parar conocer cuántos formularios de evaluación se van a configurar.
5	¿Usan calibración para la evaluación del desempeño?	Respuesta 5	Configuración del sistema
6	¿Durante la evaluación del desempeño se documenta algún objetivo de desarrollo o compromiso de desempeño, fortalezas y oportunidades de mejora?	Respuesta 6	Configuración del sistema

9.30. Apéndice CC

A continuación, se presenta el cuestionario de Información básica del módulo de Central de Empleados.

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE CENTRAL DE EMPLEADOS



CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE CENTRAL DE EMPLEADOS

Elaborado por Axento <País> S.A. para <CLIENTE>
Versión 1.0
<FECHA>

INFORMACIÓN GENERAL

Para realizar una correcta implementación del módulo de Central de Empleados es necesario contar con información básica, por lo que se solicita proporcionar documentación para ayudar al Consultor de Servicios de Profesionales a entender su proceso o programa de compensación antes del inicio del proyecto. Los siguientes tipos de documentación son útiles.

- Documento de estructura organizacional.
- Documento de posiciones o puestos.
- Otros que considere necesarios

DESCUBRIMIENTO

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con el módulo de Central Empleados, por favor se requiere complete la información en cada una de las preguntas.

PLATAFORMA

Las siguientes preguntas corresponden al área de plataforma, se solicita responderlas.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Se va a implementar algún mecanismo de autenticación única?	

OBJETOS DE FUNDAMENTOS (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer la estructura organizativa del cliente, por favor completarlas.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Se tiene definida de manera clara los datos de la estructura organizacional? (Ej.: códigos de trabajo, departamentos, entidades legales, unidades de negocio y otros elementos organizativos actualmente)	

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO

Esta sección contiene preguntas acerca de la información del empleado

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles países abarcar la implementación del módulo?	

POSICIONES

Las siguientes preguntas son acerca de las posiciones o puestos que el cliente posee.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Se tiene definida de manera clara la estructura de la posición? ¿Tiene a mano la lista completa de las posiciones que conforman la organización?	

TIEMPO LIBRE

Esta sección contiene preguntas acerca la estructura del tiempo libre que el cliente maneja.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuántas estructuras de tiempo manejan dentro de la organización? (Ej.: Vacaciones, Maternidad, Permisos sin goce de salario, Incapacidad, etc.) ¿Si conoce claramente el proceso de cada una de las estructuras de tiempo? (Ej.: Reglas de asignación, excepciones, etc.)	

EVENTOS

Las siguientes preguntas permiten conocer acerca de que eventos, transacciones o acciones de personal que tiene el cliente.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué transacciones, eventos o acciones de personas se espera que estén disponibles? (Ej.: tiempo libre, cambio de puesto, relaciones laborales, etc.) ¿Los eventos van a ser integrados con algún otro sistema de transacciones?	

DESCRIPTOR DEL PUESTO

Las siguientes preguntas tienen como objetivo determinar si se utilizará un descriptor de puesto y la información relacionada a este.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Se utiliza actualmente algún tipo de descriptor de puesto para cada una de las posiciones dentro de su organización?	
1.1	¿Cuántas plantillas de descriptor de puesto se tienen en la organización?	
1.2	¿Conoce o tiene a mano el contenido de las plantillas?	

BENEFICIOS

Esta sección contiene preguntas relacionadas a los beneficios que el colaborador recibe.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Actualmente se cuenta con un esquema de beneficios para el colaborador?	
1.2	¿Cuál es el proceso de asignación/reclamo de los beneficios?	

PERMISOS BASADOS EN ROLES

Las siguientes preguntas están enfocadas a proveer información acerca de los permisos y roles que maneja el cliente.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles son los distintos perfiles de usuarios que van hacer uso del sistema (Supervisores, Encargados de Recursos Humanos, Administradores, etc.)?	

INTEGRACIÓN

Esta sección contiene preguntas acerca de las integraciones que pueden presentarse.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Algunos de los datos de la organización ya están definidos o administrados en otro sistema (por ejemplo, el sistema financiero, sistema de planilla), explicar cuáles sistemas?	
2	¿Qué tipo de información necesita estar integrada (¿Eventos, Información del colaborador, Información de la organización, Información de Tiempo)?	

9.31. Apéndice DD

A continuación, se presenta el cuestionario de Información básica del módulo de Aprendizaje.

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE APRENDIZAJE



CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA DEL MÓDULO DE APRENDIZAJE

Elaborado por Axento «País» S.A. para «CLIENTE»

INFORMACIÓN GENERAL

Es necesario contar con documentación acerca del proceso de Aprendizaje para ayudar al Consultor de Servicios de Profesionales a entender su proceso antes de la reunión de inicio del proyecto. Los siguientes tipos de documentación son útiles.

- Ejemplos de programas de capacitación y desarrollo
- Ejemplos de informes de capacitación

DESCUBRIMIENTO

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con el proceso de Aprendizaje, por favor se requiere complete la información en cada una de las preguntas.

SISTEMAS HEREDADOS

Los sistemas heredados son sistemas que han sido utilizados durante mucho tiempo por la empresa pero que poco a poco se han quedado obsoletos o presentan limitaciones para llevar a cabo las funciones y actividades de la organización. Dichos sistemas contienen información valiosa que puede ser utilizada por el módulo de aprendizaje, por lo que se solicita contestar las siguientes preguntas relacionadas con este tema.

Nota: En este apartado puede solicitar ayuda del personal encargado del área tecnología de información de su organización.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Existe algún sistema heredado (o sistemas) que está siendo reemplazado por el módulo de aprendizaje?	
2	¿Es necesario migrar datos de sistemas heredados como parte de la implementación? (por ejemplo: cursos, historial de formación, etc.)	
3	¿Los usuarios que van a utilizar el módulo de capacitación son los mismos que se encuentran en SuccessFactors o abarca otros tipos de usuarios que no se encuentran en el sistema o son externos?	

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Las siguientes preguntas tiene como objetivo conocer la estrategia de capacitación que la empresa tiene o desea utilizar.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Tiene entrenamiento basado en funciones del puesto, cuantos distintos podría identificar (¿Cursos para supervisores, Cursos para servicio al cliente, Cursos Operativos)	
2	¿Utiliza alguna herramienta para recibir retroalimentación por parte del usuario una vez realizado el curso, le gustaría utilizar SuccessFactors para esto?	
3	¿Tiene la empresa actualmente cursos que se utilizan para el desarrollo de carrera del colaborador?	
4	¿En su gran mayoría, cual es el tipo de curso que predomina en su organización? (En línea, Presencial o Mixto)	
5	¿Tiene capacitaciones que deben realizar cada cierto periodo de tiempo (por ejemplo, cada año, cada dos años, etc.)?	
6	¿Utiliza los exámenes?, ¿Planea usar?	
7	¿Utiliza alguna escala de calificación para medir el conocimiento de sus colaboradores?	

ADMINISTRACIÓN

Este apartado contiene preguntas acerca de cómo desea administrar el módulo de aprendizaje de SuccessFactors, por lo que se solicita contestar dichas preguntas de la manera más precisa.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo el sistema va a ser administrado? (Habrá un "Super" administrador y/o varios administradores departamentales)	
2	¿Hay un requisito para restringir el acceso de ciertos administradores a datos específicos?	

CONTENIDO EN LÍNEA (ELEARNING)

Este apartado contiene preguntas acerca del contenido que será cargado al módulo de aprendizaje.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Tiene la empresa cursos que contienen algún tipo de información didáctica digital, en caso de que su respuesta sea negativa proseguir con la siguiente sección?	
3	¿Cómo se gestionará y alojará el contenido? (Internamente o por un proveedor externo)	
5	¿En caso de que sea un proveedor externo, qué tipos de contenido está utilizando (SCORM, AICC)?	

ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer acerca de las competencias que el cliente maneja.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Tiene una metodología de gestión de competencias que utiliza actualmente?	
2	¿Están vinculadas algunas de las competencias organizacionales a algún elemento de capacitación (Ejemplo: ¿cursos de liderazgo, servicio al cliente, etc.)?	
3	¿Utiliza la organización algún análisis de carencias (Valoración actual vs Valoración esperada) con el fin de proponer elementos de capacitación al colaborador? (Ejemplo: Perfil de competencias requerido para una posición de supervisor)	

GESTIÓN DE RECURSOS Y OTROS

Este apartado contiene preguntas acerca de cómo se va a gestionar los recursos de la empresa.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Planea administrar edificios de capacitación, aulas y/o equipos?	
2	¿Piensa mantener un registro de los costos de entrega de capacitación?	
3	¿Cobran a los usuarios por la capacitación? ¿Están los entrenamientos disponibles de forma gratuita?	
4	¿Hay alguna aprobación requerida para que los usuarios tomen cierto entrenamiento?	
5	¿Tiene la organización certificados que otorga los colaboradores por realizar un curso?	

10. Glosario

El siguiente apartado presenta una serie de términos y su correspondiente definición utilizados a través de este documento.

Término	Definición
SuccessFactors	Sistema Empresarial para la gestión del Recurso Humano.
BizXpert	Metodología para la implementación del sistema SuccessFactors desarrollada por SuccessFactors Company.
SAP Active	Metodología para la implementación de sistemas empresariales SAP.
Ariba	Sistema que se encarga de hacer contratación, realización y gestión de la cadena de suministros y de gestión con los proveedores.
Partner	Socio de negocio que se encuentra estrechamente relacionado y se llevan a cabo operaciones.
Cloud	Es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es Internet.
Script	Documento o archivo que contiene instrucciones, escritas en códigos de programación
Workbook	Corresponde a documentos de trabajo que contienen configuraciones del sistema e información del mismo.
On-Premise	Corresponde a la instalación de software en una plataforma tecnológica propietaria del cliente.
Software as a service (SaaS)	SaaS es un modelo de distribución de software en el que tanto el software como los datos manejados son centralizados y alojados en un único servidor externo a la empresa
Proceso As-is	Corresponde al modelado del proceso tal y como se entran actualmente.
Proceso To-be	Corresponde al modelado del proceso como quedará después de haberle realizado las mejoras.
CMI	Corporación Multi Inversiones
Scrum	Metodología de desarrollo de software ágil.
PMI	PMI (Project Management Institute) es una organización de profesionales en el área de gestión

Término	Definición
	de proyectos, los cuales desarrollan estándares y buenas prácticas para la gestión de proyectos.
BMPM	BPMN (Business Process Model Notation) Es un Modelo y una Notación de Proceso de Negocio estándar que proporciona a las empresas la capacidad de entender sus procedimientos internos de negocio en una notación gráfica y que facilita comunicar los procedimientos de manera estándar.
Kickoff	Corresponde al inicio de un evento o actividad.
SOW (Statement of work)	Es un el documento donde se define el alcance de un proyecto. También se definen otros elementos como: antecedentes, enfoques, entregables, roles y responsabilidades, entre otros.
BANT	El BANT es una técnica desarrollada para evaluar las oportunidades de ventas, consiste en determinar si existe: presupuesto, necesidad de compra, autoridad para decidir y si existe una fecha clara para iniciar.
KPIs	Son métricas o rubricas que evalúan o miden el desempeño.
Sprints	Los sprints son un conjunto de iteraciones que se llevan a cabo.
Provisioning	Es el área de la instancia donde el consultor realiza las configuraciones al módulo de SuccessFactors
Rapid Development Solutions	Es un conjunto de buenas prácticas desarrolladas para la acelerar el proceso de configuración de una herramienta de SAP.

11. Bibliografía

- Acevedo Mórtoła, M. A., & Ríos Chacón, R. F. (2015). *Evaluación de metodologías de implementación de proyectos*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- American Marketing Association. (s.f.). *Dictionary of Marketing*. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Axento. (2016). *Perfil Corporativo*. Costa Rica.
- Benavente Acosta, N. E., Chalco Cornejo, O. M., Delgado Tejada, K. K., & Eyzaguirre Alfaro, L. E. (2014). *PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN SAP BUSINESS ONE EN LA EMPRESA*. Arequipa: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Blasco Mira, J., & Pérez Turpín, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de las actividad física y el deporte: Ampleando Horizontes* (1 ed.). Alicante: Editorial Club Universitario.
- De la Parra, E., & Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y negociación con técnicas de Programación Neurolingüísticas y Tecnología Colinde*. Distrito Federal, México: Panorama.
- Fischer, L. D., & Espejo, J. C. (2011). *Mercadotecnia*. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill.
- Gartner. (2015). *Magic Quadrant for Talent Management Suites*. Gartner.
- Gómez, J. R. (2016). *Dirrección y gestión de proyectos de tecnologías de la información en la empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.

- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Lara Muñoz, E. (2013). *Fundamentos de investigación. Un enfoque por competencias* (2 ed.). Distrito Federal: Alfaomega Grupo Editor.
- Martínez, J. R. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismo*, 1-33.
- Monje, C. Á. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Pardo, A., Ruiz, M., & San Martín, R. (2009). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)* (Quinta Edición ed.). Pensilvania, EE.UU.: Project Management Institute.
- Quecedo, R. L., & Castaño, C. G. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5-39.
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. Purcellville, USA: Mc Graw-Hill.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*, 23. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Roberts, A., & Wallace, W. (2004). *Gestión de proyectos* (Cuarta ed.). Edinburgh, United Kingdom: Heriot-Watt University .

Salamanca Arias, A. M. (2015). *PLANTEAMIENTO DE UNA METODOLOGIA DE DESARROLLO DE SOFTWARE*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

Sandín, M. E. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

SAP. (2013). *BizXpert Implementation Approach*. Obtenido de SuccessFactors Community: <https://connect.successfactors.com/professionalservices/Welcomekit>

SAP. (2015). *SAP Activate methodology overview*. Obtenido de SAP Partner Edge: <https://partneredge.sap.com/en.html>

SAP. (2016a). *SAP SuccessFactors HCM Suite*. Obtenido de SAP SuccessFactors.

SAP. (2016b). *Welcome to the Roadmap Viewer in* . Obtenido de SAP Activate Methodology for New Cloud Implementations (Public Cloud): <https://roadmapviewer-supportportal.dispatcher.hana.ondemand.com/#/group/3DAE6BF3-610C-4FC5-83E9-D7595854F5F8/roadmapOverview/NEWCLOUDIMP>

SAP North America Partner University. (Diciembre de 2016). *SAP Partner Edge*. Obtenido de Partner Guidelines: SAP Partner Sales Methodology: https://partneredge.sap.com/en/library/assets/partnership/sales/methods/ps_htg_psm/assetfile/SAP_PSM_Guidelines.pdf

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- SuccessFactors Company. (2013). *BizXpert Methodology Overview*. Obtenido de Successfactors.com:
<https://mysp.successfactors.com/ps/BizXpert/Pages/default.aspx>
- Toro, F. L. (2013). *Administración de proyectos de informática*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Villavicencio, F. C. (2015). Las estrategias de enseñanza mediadas por las TIC, empleadas por los docentes de la Institución Educativa Técnico Agropecuaria Rodrigo Lara Bonilla de La Llanada. *Revista Criterios*, 111-126.
- Yalala, S. (28 de Julio de 2016). *SAP Activae SuccessFactors Accelerators Phase 1 RACI Matrix* . Obtenido de SAP Jam:
https://jam4.sapjam.com/groups/4lpPKa7JYIAQQnA0mmHXcb/documents/DdG6zaQ10YuRTzd4qN94UB/slide_viewer
- Yepes Gónzales, J., Pardo Calvache, C., & Gómez Gómez, O. (2015). Revisión sistemática acerca de la implementación de metodologías ágiles y otros modelos en micro, pequeñas y medianas empresas de software. *Revista Tecnológica ESPOL*, 28(5), 464-479.
- Zanduis, A., & Stellingwerf, R. (2013). *ISO21500: Guidance on project management - A Pocket Guide*. Zaltbommel: Van haren publishing.