

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INCAGEST SOLUCIONES

**HÉCTOR MAURICIO BARRETO CASTAÑEDA
CAROLINA GÓMEZ ZULUAGA
GUIDO FERNÁN PÉREZ PÉREZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2013**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INCAGEST SOLUCIONES

**HÉCTOR MAURICIO BARRETO CASTAÑEDA
CAROLINA GÓMEZ ZULUAGA
GUIDO FERNÁN PÉREZ PÉREZ**

Entrega final proyecto gerencia de proyectos

**DIRECTOR
OSCAR IGNACIO GÓMEZ SILVA
INGENIERO DE SISTEMAS
PROFESOR ESPECIALIZACIÓN**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2013**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS).	13
1.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS	14
2. ÁRBOL DE PROBLEMAS	15
2.1 CONOCIMIENTO	15
2.2 MERCADEO	16
2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “GERENCIA”	17
3. ÁRBOL DE OBJETIVOS	18
3.1 CONOCIMIENTO	18
3.2 MERCADEO	19
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “GERENCIA”	20
4. DEFINICIÓN DE PROCESOS DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN	21
5. ALTERNATIVAS	22
5.1 CONOCIMIENTO SOBRE UN BUEN SERVICIO DE CALIDAD DE ENERGÍA	22
5.2 SERVICIO COMPETENTE “MERCADEO”	22
5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “GERENCIA”	23
6. PROJECT CHARTER	24
6.1 JUSTIFICACIÓN: INCAGEST SOLUCIONES EU	24
6.2 OBJETIVO GENERAL	24
6.3 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	24
6.4 REQUERIMIENTOS	25
6.4.1 Producto.	25
6.5 PROYECTO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
6.6 FASES DEL PROYECTO	26
6.7 LISTA DE RIESGOS	26
6.7.1 Oportunidades	26
6.7.2 Amenazas.	26
6.8 HITOS CLAVES	26
6.9 COSTOS ESTIMADOS	27
6.10 APROBACIÓN	27
6.11 GERENTE DEL PROYECTO	28
6.12 PATROCINADORES	28
6.13 FIRMA	28

7. ESTUDIOS	29
7.1 PRODUCTO “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INCAGEST SOLUCIONES EU”	29
7.1.1 Problema de calidad de la energía.	30
7.1.2 Localización.	30
7.1.3 Proceso productivo.	30
7.1.4 Mediciones y análisis de la calidad de la energía.	30
7.1.5 Procesos importantes en la medición de la calidad de energía eléctrica.	31
7.1.5.1 Objetivos del análisis	31
8. ESTUDIO DE MERCADO	33
8.1 CALIDAD DE LA ENERGÍA EN EL MUNDO	33
8.2 EL CREG EN COLOMBIA	35
8.3 CODENSA	36
8.4 EMPRESAS PRESTADORAS DEL SERVICIO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA	37
9. COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO	45
9.1 VISIÓN	45
9.2 MISIÓN	45
9.3 POLÍTICAS	45
9.4 ORGANIGRAMA	45
10. COMPONENTE LEGAL MEDIOAMBIENTAL	47
10.1 COMPONENTE LEGAL	47
10.2 COMPONENTE MEDIO AMBIENTAL	47
11. APEO	48
11.1 PROPÓSITO SUPERIOR	48
11.2 OBJETIVOS	48
11.3 VALORES	48
11.4 VISIÓN	49
11.5 MISIÓN	49
11.6 METAS	49
12. ANÁLISIS DOFA	51
12.1 PERFIL DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	51
13. COMO AFECTA EL PROYECTO A REALIZAR A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.	52
14. ANÁLISIS DE CARGOS	53
15. PLANES DEL PROYECTO	56

15.1 GESTIÓN DE CAMBIOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE INCAGEST SOLUCIONES EU	56
15.1.1 Identificar y reportar la necesidad de cambio.	57
15.1.2 Recibir la solicitud de necesidad del cambio.	57
15.1.3 Registrar la solicitud del cambio.	57
15.1.4 Clasificar la solicitud del cambio: (Indispensable, Necesario, Deseable).	58
15.1.5 Rechazar, Aplazar o aprobar el cambio.	58
15.1.6 Analizar y estimar el impacto del cambio.	58
15.1.7 Presentar la estimación del cambio al stakeholder.	59
15.1.8 Rechazar, Aplazar o Aceptar cambio.	59
15.2 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE INCIDENTES PARA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCAGEST SOLUCIONES EU.	60
15.2.1 Resolución de Incidentes.	60
15.2.2 Proceso	60
15.2.3 Formulario de Resolución de Incidentes.	61
15.3 PLAN DE ALCANCE	62
15.3.1 Alcance del proyecto.	62
15.3.2 Fundamentos de Planificación.	63
15.3.3 Requerimientos.	63
15.3.4 Hitos.	63
15.3.5 WBS.	65
15.4 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO	66
15.4.1 Fases.	66
15.4.2 Actividades.	66
15.4.3 Tareas	68
15.4.4 Esfuerzo.	73
15.4.5 Recursos.	77
15.5 PLAN DE COSTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCAGEST SOLUCIONES EU	84
15.5.1 Costos Estimados.	84
15.5.2 Contingencia	85
15.5.3 Cronograma de costos.	85
15.5.4 Curva S del Proyecto.	87
15.5.5 Supuestos	88
15.5.6 Riesgos	88
15.5.7 Proceso Financiero.	88
15.5.8 Procedimientos.	89
15.6 PLAN DE CALIDAD PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	89
15.6.1 Calidad de los entregables.	89
15.6.2 Definición.	89
15.6.3 Objetivo de calidad.	89
15.6.4 Objetivos específicos.	90
15.6.5 Alcance del plan de calidad.	90
15.6.6 Objetivos del plan de calidad.	90

15.6.7 Responsable de la gestión del plan de calidad.	90
15.6.8 Gestión de requisitos.	91
15.6.9 Plan de Aseguramiento de Calidad.	91
15.6.10 Plan de Control de Calidad	92
15.6.11 Proceso de calidad.	93
15.7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	99
15.7.1 Organigrama del proyecto	99
15.7.2 Roles Y Responsabilidades	100
15.7.3 Descripción De Roles.	100
15.7.4 Adquisición Del Personal Del Proyecto.	102
15.7.5 Criterios de liberación del personal del proyecto	102
15.8 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	104
15.8.1 Plan de Comunicación.	104
15.8.2 Requerimientos de Comunicación.	104
15.8.3 Involucrados.	105
15.8.4 Plan de Comunicación.	106
15.8.5 Matriz.	107
15.8.6 Supuestos.	108
15.8.7 Riesgos.	108
15.8.8 Proceso de Comunicación.	109
15.8.9 Proceso.	109
15.8.10 Responsabilidades.	110
15.8.11 Formularios.	110
15.8.12 Apéndices.	110
15.9 PLAN DE RIESGOS PARA PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	111
15.9.1 Metodología.	111
15.9.2 RBS.	115
15.10 PLAN DE GESTION GRUPOS DE INTERES PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA INCAGEST SOLUCIONES EU	116
15.10.1 Identificar a los interesados.	116
15.10.2 Planificar la gestión de los interesados.	117
15.10.3 Estrategias para gestionar las expectativas de los interesados.	119
15.10.4 Gestionar el compromiso de los interesados.	119
15.10.5 Controlar el compromiso de los interesados.	119
15.10.6 Proceso de gestión de los grupos de interés.	120
15.11 PLAN DE MONITOREO Y CONTROL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	120
15.12 PLAN DE SENSIBILIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL CAMBIO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	121
15.13 PLAN DE CIERRE PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU	122

16. CONCLUSIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas (Conocimiento).	15
Figura 2. Árbol de problemas (Mercadeo).	16
Figura 3. Árbol de problemas (Direccionamiento Estratégico).	17
Figura 4. Árbol de objetivos (Conocimiento).	18
Figura 5. Árbol de objetivos (Mercadeo).	19
Figura 6. Árbol de objetivos (Direccionamiento Estratégico).	20
Figura 7. Estructura Organizacional.	25
Figura 8. Estudio de la Oficina de Energía de Estados Unidos dado a conocer por la autoridad de Energía Eléctrica (AEE).	33
Figura 9. Distribución porcentual del impacto de la mala calidad del servicio.	38
Figura 10. Problemas frecuentes en la Calidad de la Energía Eléctrica.	38
Figura 11. Ficha demográfica.	39
Figura 12. Promedio de consumo de energía.	40
Figura 13. Programas de Uso Eficiente de Energía.	40
Figura 14. Interrupciones comunes de energía eléctrica.	41
Figura 15. Duraciones en la interrupción del servicio.	41
Figura 16. Perdidas por interrupción del servicio.	42
Figura 17. Fluctuaciones detectadas recientemente.	42
Figura 18. Fluctuaciones frecuentes.	43
Figura 19. Afectación por fluctuaciones frecuentes.	43
Figura 20. Proporción de mejora e incremento en la calidad del servicio.	44
Figura 21. Organigrama.	46
Figura 22. Impacto medio ambiental.	47
Figura 23. WBS.	65
Figura 24. Diagrama de Gantt.	83
Figura 25. Curva S del Proyecto.	87
Figura 26. Estructura Organizacional.	99
Figura 27. RBS.	115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Registro de interesados.	13
Tabla 2. Matriz de interesados (Poder / Interés – Poder / Influencia).	14
Tabla 3. Criterios de evaluación.	21
Tabla 4. Alternativas (Conocimiento).	22
Tabla 5. Alternativas (Mercadeo).	22
Tabla 6. Alternativas (Direccionamiento Estratégico).	23
Tabla 7. Estructura Organizacional.	25
Tabla 8. Hitos	27
Tabla 9. Información Codensa.	36
Tabla 10. Análisis DOFA.	51
Tabla 11. Hitos.	63
Tabla 12. Fases.	66
Tabla 13. Actividades.	66
Tabla 14. Tareas.	68
Tabla 15. Esfuerzo.	73
Tabla 16. Recursos.	77
Tabla 17. Costos de esfuerzo.	84
Tabla 18. Costos de equipamiento.	84
Tabla 19. Costos de administración.	84
Tabla 20. Costos	85
Tabla 21. Plan de QA.	92
Tabla 22. Técnicas QC.	92
Tabla 23. Comunicaciones.	93
Tabla 24. Roles.	95
Tabla 25. Estructura Organizacional.	99
Tabla 26. Matriz de asignación de responsabilidades (RAM).	100
Tabla 27. Descripción de roles y niveles de autoridad.	100
Tabla 28. Criterios de liberación de personal.	103
Tabla 29. Tabla con la información requerida de involucrados.	104
Tabla 30. Cronograma del plan de comunicaciones.	106
Tabla 31. Matriz de proceso de comunicación.	108
Tabla 32. Responsabilidades en el proceso de comunicación.	110
Tabla 33. Umbral de riesgos.	111
Tabla 34. Posibilidad de ocurrencia de los riesgos.	112
Tabla 35. Impacto de los riesgos.	112
Tabla 36. Clasificación de los riesgos por colores.	112
Tabla 37. Identificación de los riesgos.	112
Tabla 38. Registro de los riesgos.	114
Tabla 39. Gestión de los interesados.	117
Tabla 40. Planificación de la gestión de los interesados.	118

Tabla 41. Satisfacción del cliente.	122
Tabla 42. Entregables del proyecto	123
Tabla 43. Liberación de los recursos.	124
Tabla 44. Comunicación de cierre del proyecto.	124

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Matriz de Alternativas - Conocimiento	128
Anexo B. Matriz de Alternativas - Mercadeo	129
Anexo C. Matriz de alternativas – Direccionamiento Estratégico	130
Anexo D. Consolidado de la estimación.	131
Anexo E. Pre – Inversión	132
Anexo F. Formato de registro de incidentes.	134
Anexo G. Formato de registro de control de cambios.	135
Anexo H. Formato entrevista	136
Anexo I. Formato acta de reunión	137
Anexo J. Formato control del avance	139

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica dentro de una compañía constituye una fuente importante de parámetros que le ayudan al desarrollo de sus objetivos y metas en todos los ámbitos; a través de este proyecto se realiza un estudio de factores internos y externos de la compañía INCAGESTS SOLUCIONES EU, en donde a partir de dicho análisis se logrará establecer la planeación estratégica de la compañía.

INCAGEST SOLUCIONES EU es una empresa dedicada a la prestación del servicio de la medición de la calidad de la energía, también brinda el certificado de manejo apropiado del recurso de energía; la compañía está legalmente constituida desde el año 2005 con un programa establecido entre el SENA y FONADE, en donde se realiza un apoyo a nuevos emprendedores.

Al aprovechar el beneficio de las entidades nombradas anteriormente, el emprendedor se compromete a cumplir con unos parámetros los cuales se regulan a través de auditorías; actualmente la empresa se encuentra funcionando pero tiene graves problemas que causan que esta no sea rentable y que los parámetros pactados no se cumplan.

Por medio de este proyecto se hace un análisis general de los problemas que posee la compañía y sus causas con el fin de generar alternativas que contribuyan a la solución de las situaciones que se presentan.

1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS).

Los grupos de interés para el proyecto de establecer la planeación estratégica la empresa INCAGEST SOLUCIONES EU están catalogados como internos y externos, y son los que pueden influir en el desarrollo del proyecto y los que pueden generar un impacto a este. En la siguiente matriz se presenta el registro de interesados junto a su rol y grado de influencia e interés en el proyecto.

Tabla 1. Registro de interesados¹.

REGISTRO DE INERESADOS					
NOMBRE	GRUPO	ROL EN EL PROYECTO	INFLUENCIA (ALTA/MEDIA/B AJA)	INTERES (ALTO/MEDIO/B AJO)	INTERESES
Representante Legal (Gerente)	A	Representa legalmente el proyecto, gestiona y evalúa el cumplimiento de los objetivos	Alta	Alto	Cumplir con las metas estipuladas por FONADE y el SENA
Socios	B	Dueños del proyecto. Inversionistas	Alta	Alto	No tener perdidas
Administradora	C	Administrar la empresa	Media	Alto	Mantener su trabajo
Contadora	D	Contabilidad de la empresa	Media	Medio	No problemas fiscales
Ingenieros de Outsourcing	E	Gestión de outsourcing	Baja	Alto	Contratación continua del servicio
Gerente de proyecto	F	Evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Alta	Alto	Cumplir con los objetivos del proyecto
Gerente financiero	G	Evalúa los costos y cronograma	Alta	Alto	Controlar los recursos financieros del proyecto
Gerente de Mercadeo	H	Evaluación de mercados	Alta	Alto	Gestionar planes de mercadeo del proyecto
interventora SENA	I	Evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Alta	Alto	Fomentar la creación de empresas
Jefe de proyectos SENA	J	Evalúa el proyecto	Alta	Alto	Seguimiento continuo de que las metas de INCAGEST
Fondo emprender FONADE	K	Apoyo al proyecto	Alta	Alto	Velar por el capital invertido en el proyecto
Clientes	I	Usuarios del servicio	Baja	Medio	Obtener un buen sevicio
Gobierno	M	Regulación de los recursos prestados y ente recaudador de impuestos	Media	Medio	Contar con empresas certificadores de calidad de la energía.

¹ Project Management Institute. Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2008. p. 216.

1.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

La matriz de interesados determinar el poder y la influencia que tiene estos dentro del proyecto, a partir de esta clasificación se pueden identificar cuales interesados son los que tienen mayor impacto en el proyecto.

Tabla 2. Matriz de interesados (Poder / Interés – Poder / Influencia)².

PODER	ALTO			A, B,F,G, H,I,K
	MEDIO			C,J
	BAJO		D, I, J	E,
		BAJO	MEDIO	ALTO
INTERÉS				

PODER	ALTO			A, B,F,G, H,I,K
	MEDIO		C	F, G
	BAJO	E, I	D, J	
		BAJO	MEDIO	ALTO
INFLUENCIA				

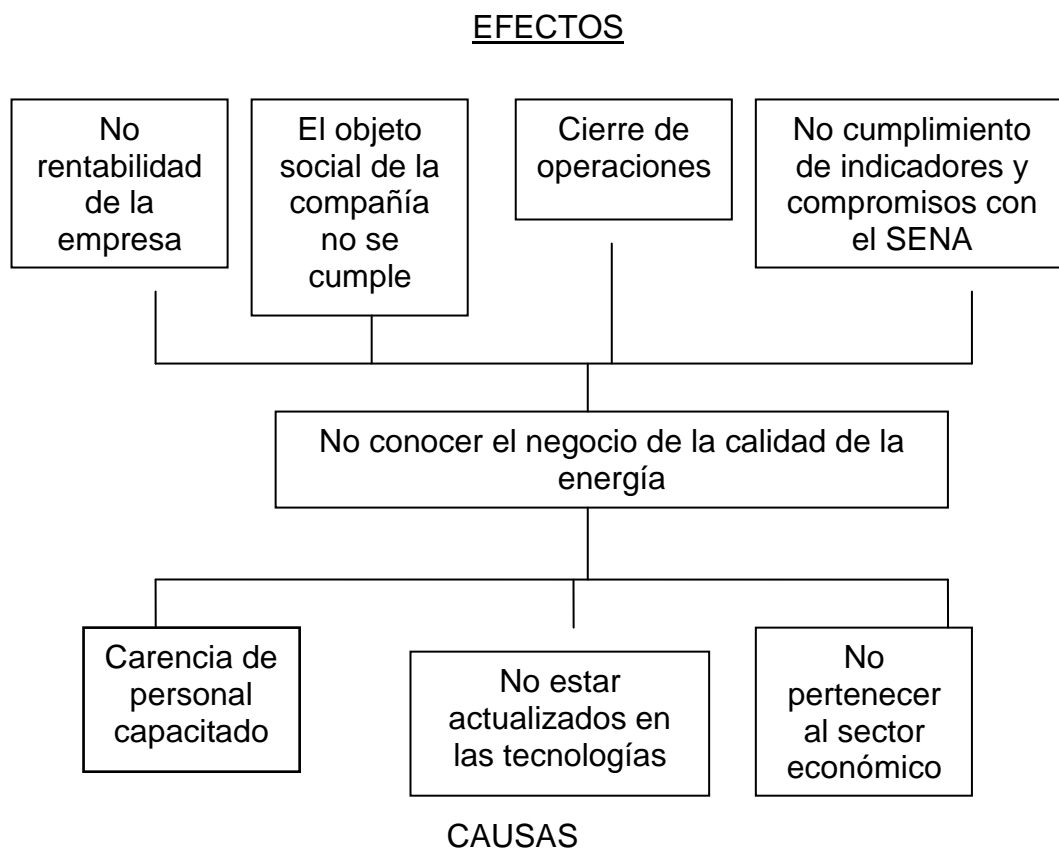
² Project Management Institute. Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2008. p. 215.

2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Con la identificación de problemas en una compañía se pueden determinar los efectos y causas de estos, para así concluir la raíz principal de los sucesos que se puedan presentar.

2.1 CONOCIMIENTO

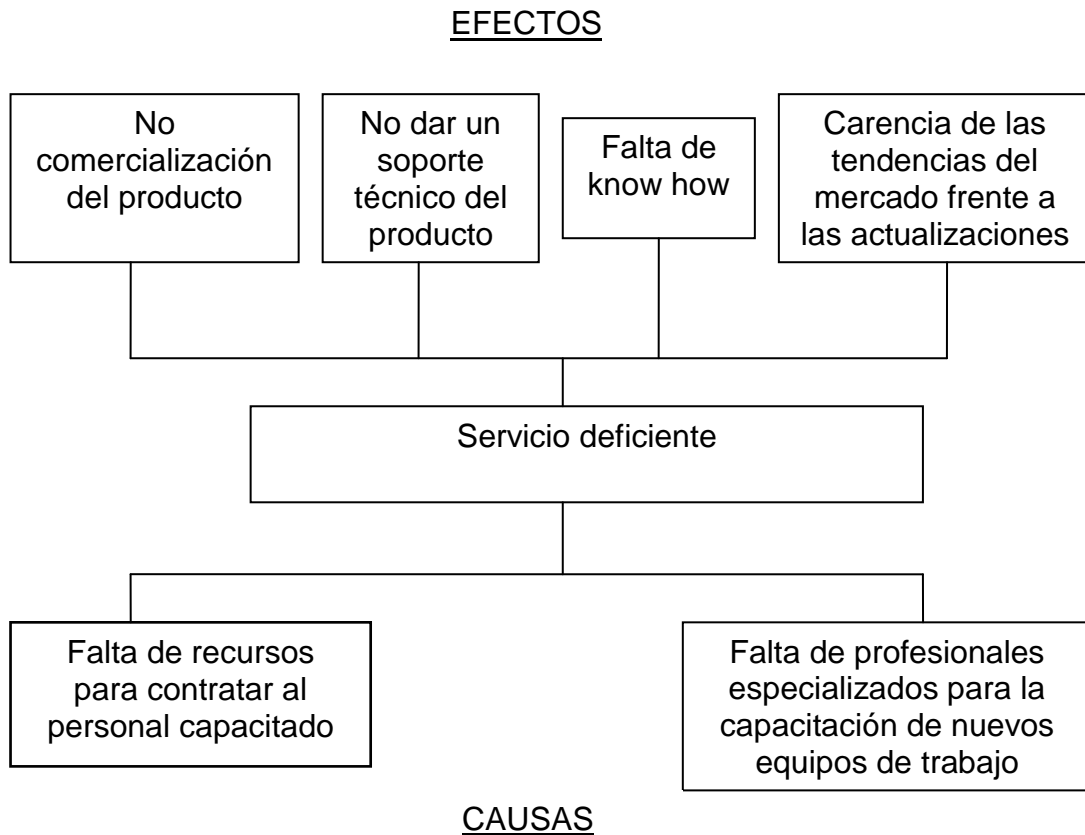
Figura 1. Árbol de problemas (Conocimiento)³.



³ ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>.

2.2 MERCADEO

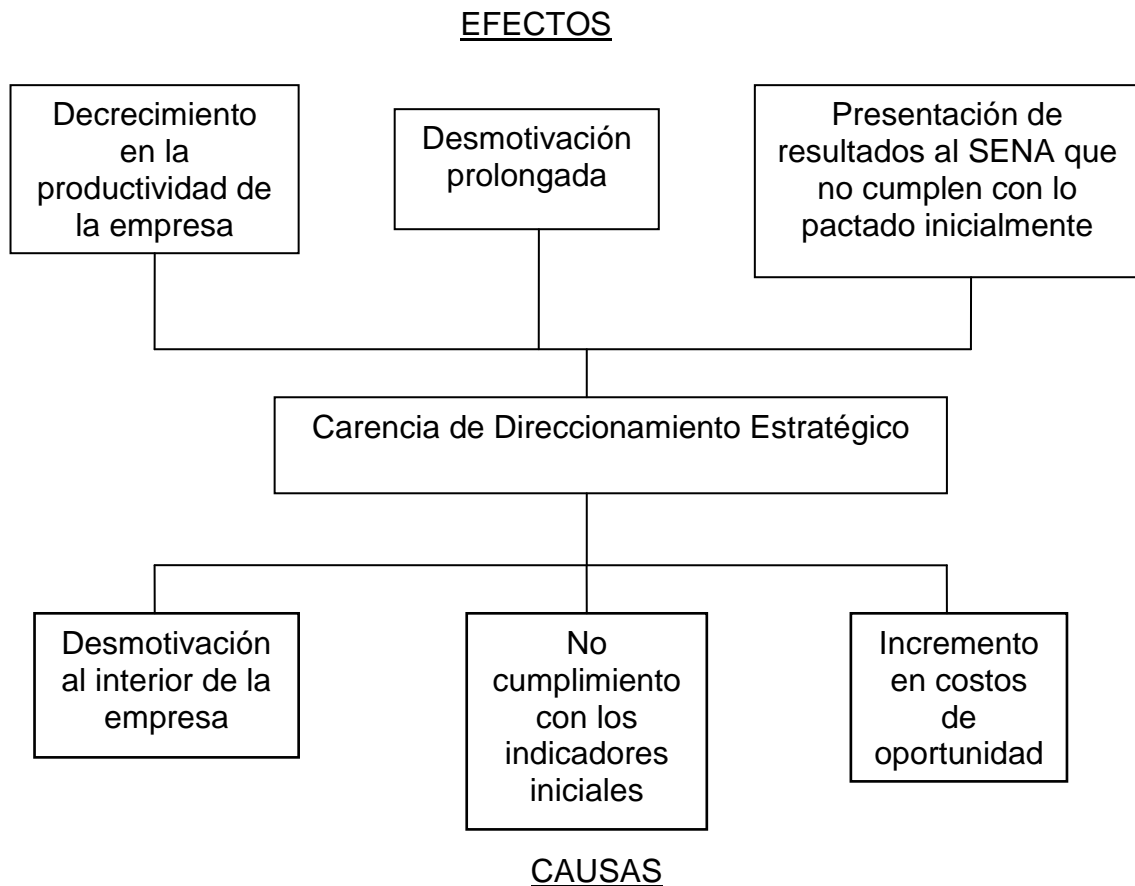
Figura 2. Árbol de problemas (Mercadeo)⁴.



⁴ ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>.

2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “GERENCIA”

Figura 3. Árbol de problemas (Direccionamiento Estratégico)⁵.



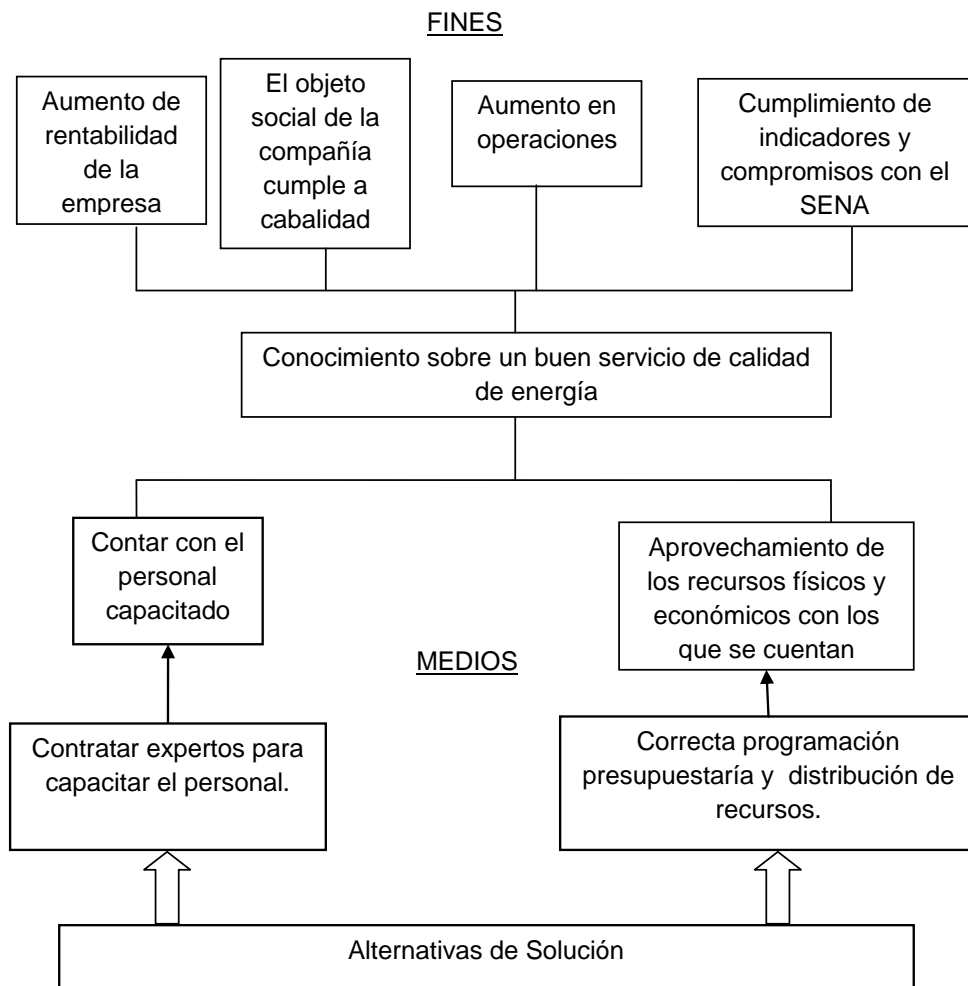
⁵ ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>

3. ÁRBOL DE OBJETIVOS

El árbol de objetivos busca el desarrollo y corrección adecuada de los problemas que se estén presentando. A través del estudio de cada problema se debe encontrar una solución que contribuya a objetivos claros.

3.1 CONOCIMIENTO

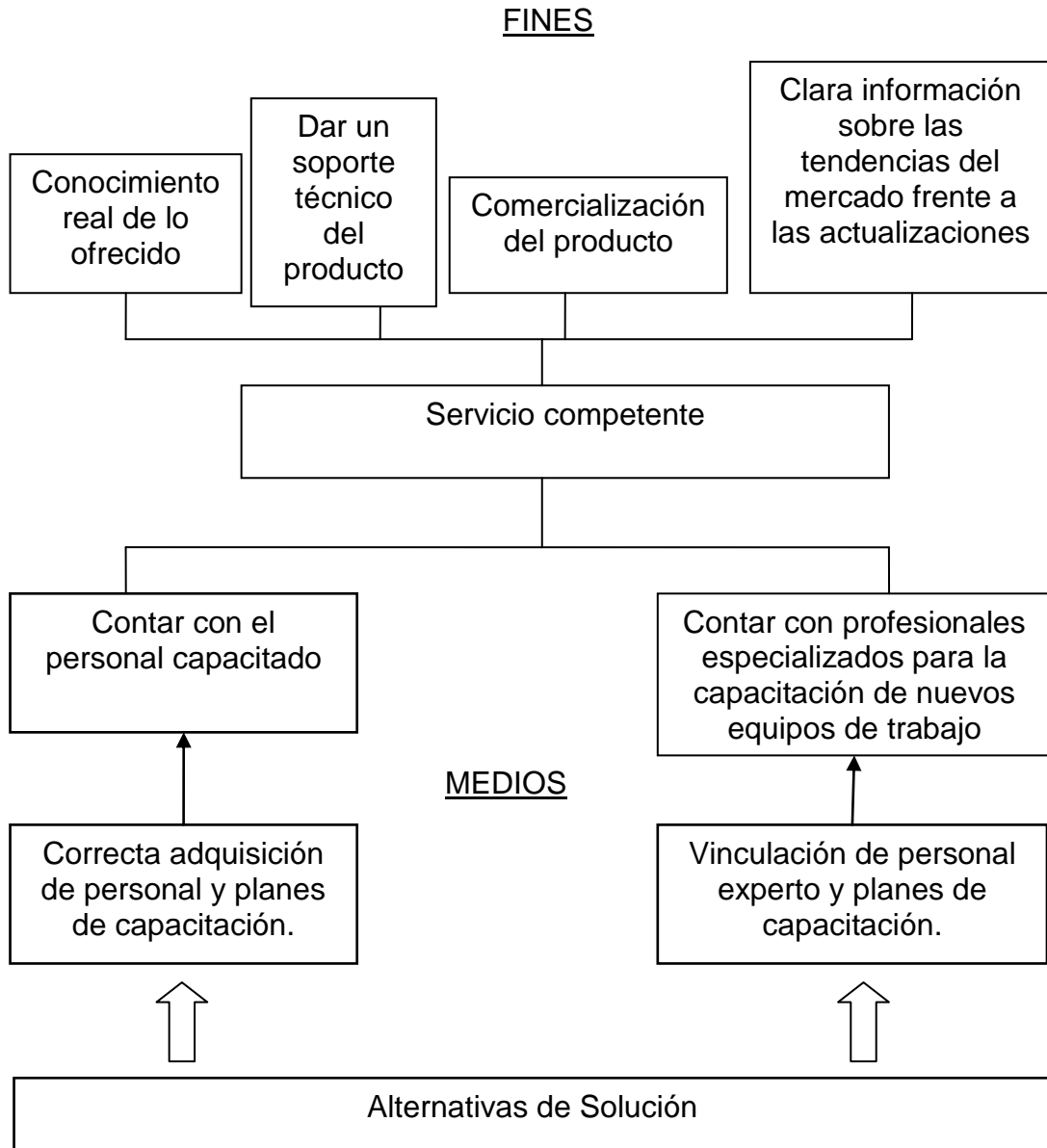
Figura 4. Árbol de objetivos (Conocimiento)⁶.



⁶ ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>.

3.2 MERCADEO

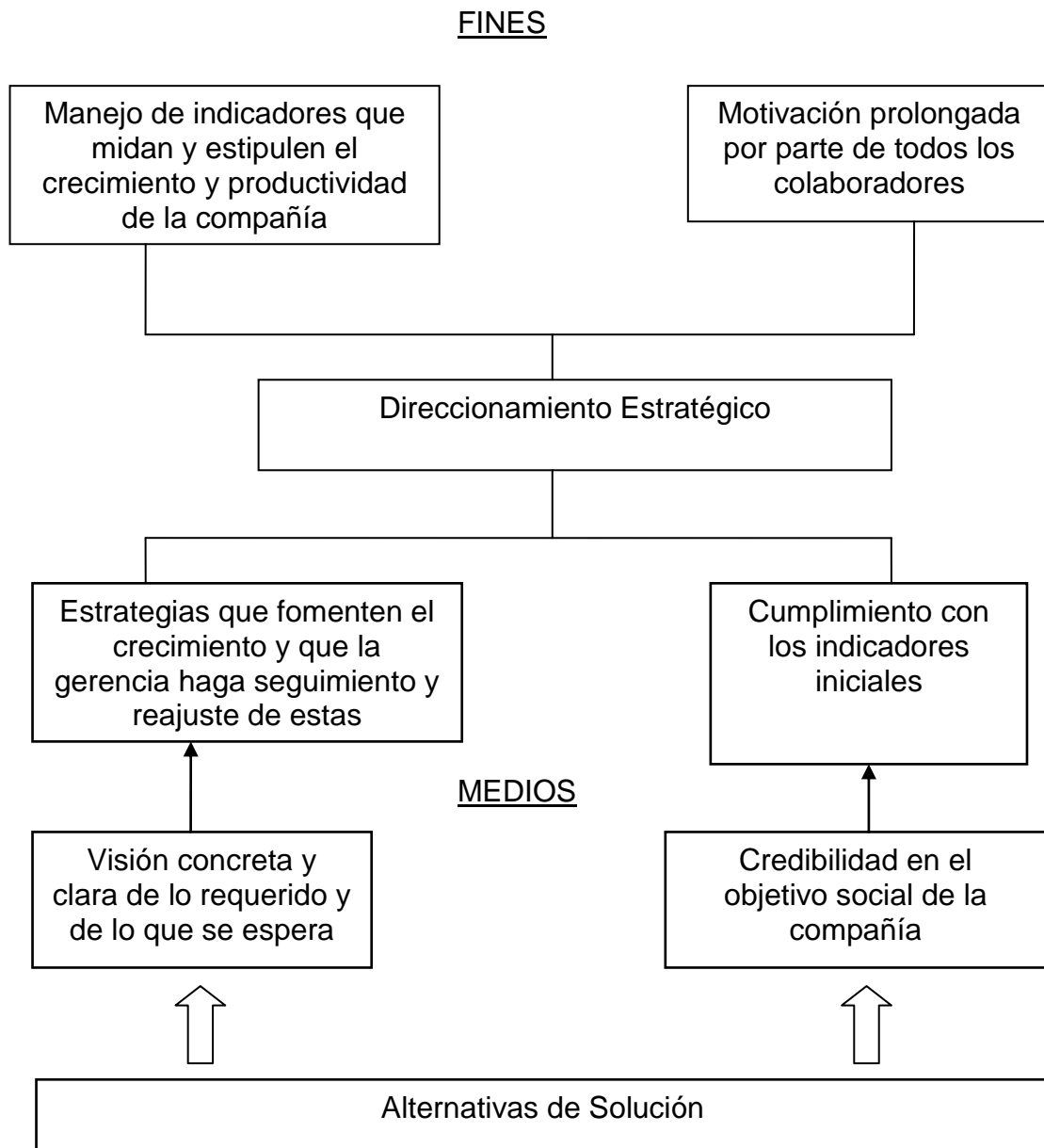
Figura 5. Árbol de objetivos (Mercadeo)⁷.



⁷ ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>.

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “GERENCIA”

Figura 6. Árbol de objetivos (Direccionamiento Estratégico)⁸.



⁸ ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>.

4. DEFINICIÓN DE PROCESOS DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

Se listan todas las alternativas se evalúa cada una de ellas con base en los criterios que se encuentran a continuación, evaluando cada una en una escala de 1 a 5, donde 5 es el máximo valor posible y 1 el menor valor posible considerando la viabilidad de implementación de la alternativa; posteriormente se multiplica la calificación obtenida por el peso definido para cada uno de los criterios, al finalizar se totalizan los valores obtenidos en la calificación por peso y la alternativa con la mayor calificación se considera la de mayor viabilidad para ser desarrollada en el proyecto.

Tabla 3. Criterios de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACION	PESO
Tiempo de implementación	30%
Costo de implementación	20%
Impacto ambiental	10%
Ajuste dentro del marco legal	15%
Aceptación de los clientes	25%
TOTAL	100%

- Quienes Participan:
 - Gerente de la compañía.
 - Miembros de la junta directiva.

5. ALTERNATIVAS

De acuerdo con los problemas encontrados, se proponen alternativas de solución.

5.1 CONOCIMIENTO SOBRE UN BUEN SERVICIO DE CALIDAD DE ENERGÍA

Tabla 4. Alternativas (Conocimiento).

ALTERNATIVAS
Contratar expertos para capacitar al personal.
Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.
Conocer y aprovechar los recursos existentes.
Solicitar prestamos en entidades financieras.

Contar con el personal adecuado con las competencias requeridas para la prestación y mejora del servicio de calidad de energía ofrecido por INCAGEST SOLUCIONES EU, ayuda a la optimización y calidad de este, resultando más atractivo por los clientes. Entregando a ellos seguridad, garantía y confiabilidad por parte de nuestra empresa (véase el Anexo A).

5.2 SERVICIO COMPETENTE “MERCADEO”

Tabla 5. Alternativas (Mercadeo).

ALTERNATIVAS
Vinculación de personal experto
Definición de perfiles para los cargos
Programas de capacitación
Estudio del mercado

En el árbol de objetivos se identifica como medio para alcanzar un servicio competente, contar con personal idóneo que tenga conocimiento y dominio sobre el servicio que se ofrece, con el fin de generar confianza en los clientes y de esta manera lograr que INCAGEST SOLUCIONES EU se distinga como una compañía líder en la prestación del servicio de calidad de energía (véase el Anexo B).

5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “GERENCIA”

Tabla 6. Alternativas (Direccionamiento Estratégico).

ALTERNATIVAS
Majeno de indicadores
Motivación en todo el equipo de trabajo
Visión concreta y detallada del objetivo
Estrategias corporativas
Credibilidad en los trabajos y servicios prestados

Dentro del direccionamiento estratégico factor de problema dentro de la compañía puesto que no cuenta con este, se establece que lo más importante para tratar este punto son las estrategias corporativas, las cuales generan un alto impacto en el desarrollo de la empresa; ya que este abarca las diferentes causales que el problema puede generar (véase Anexo C).

Se realizó evaluación de alternativas, teniendo en cuenta los parámetros y criterios de evaluación, al revisar todas las alternativas frente a estos criterios se determinó que el direccionamiento estratégico “Gerencia” constituye un factor fundamental para el cumplimiento del objetivo del proyecto y para satisfacer las necesidades que los stakeholders tienen.

A partir del desarrollo de la alternativa de direccionamiento estratégico las necesidades de conocimiento y mercado pueden mejorar sus actividades y fortalecer a partir de esto las estrategias generales de proyecto.

6. PROJECT CHARTER

6.1 JUSTIFICACIÓN: INCAGEST SOLUCIONES EU

INCAGEST SOLUCIONES EU presentó ante el SENA y FONADE un proyecto para la creación de una empresa cuyo objeto es la prestación del servicio de medición de la calidad de la energía eléctrica, con unas estrategias de mercado las cuales desde su apertura en el pasado mes de septiembre del año 2005 y hasta la fecha no se han logrado cumplir, debido a que no se cuenta con el conocimiento necesario ni la planeación estratégica para la prestación del servicio, lo que genero desde su constitución la desmotivación por parte de la gerencia ya que no obtuvo los resultados esperados y el incumplimiento de los indicadores inicialmente pactados.

La falta de direccionamiento estratégico y los deficientes resultados obtenidos ha causado que la gerencia considere abandonar sus actividades liquidando la empresa, lo cual representa problemas jurídicos con los acreedores anteriormente nombrados ya que se tiene un convenio monetario con ellos.

6.2 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar estrategias que busquen el crecimiento y rentabilidad general de la compañía INCAGEST SOLUCIONES EU manteniendo el enfoque estratégico y generando un control continuo sobre el direccionamiento de la organización; con un presupuesto de \$163.298.720 en un periodo de 8 meses.

6.3 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

- Determinación de metas en ventas mensuales y en fidelización de nuevos clientes.
- Creación de indicadores que midan las metas.
- Comunicación clara con el equipo del objetivo social de la compañía.
- Conocimiento de las motivaciones del recurso humano.

6.4 REQUERIMIENTOS

6.4.1 Producto.

- Estrategias para la apertura de mercados
- Aumento en el número de clientes que soliciten el servicio de calidad de energía
- Fidelización de clientes antiguos y nuevos
- Estrategia para la motivación de la organización
- Estrategia para sostenibilidad de la organización
- Dirección estratégica por parte de la gerencia y administración

6.5 PROYECTO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 7. Estructura Organizacional.

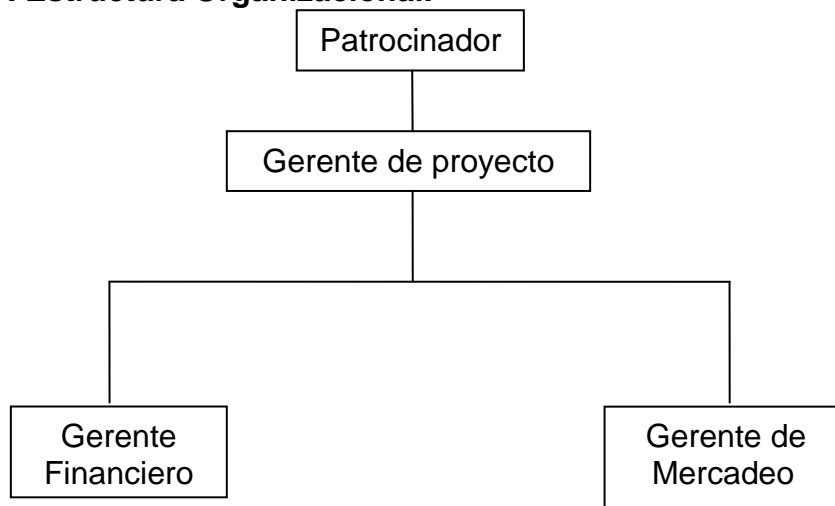


Tabla 7. Estructura Organizacional.

GRUPO DIRECTIVO	
<i>Julián Andrés Gómez Zuluaga</i>	Patrocinador
<i>Gloria Ines Zuluaga Ospina</i>	Patrocinador
<i>Carolina Gómez Zuluaga</i>	Gerente de proyecto
<i>Héctor Mauricio Barreto Castañeda</i>	Gerente Financiero
<i>Guido Fernán Pérez Pérez</i>	Gerente de Mercadeo

6.6 FASES DEL PROYECTO

- Definición de la Misión y Visión de la Organización.
- Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA.
- Definición de la cadena de valor.
- Establecer las bases de la ventaja competitiva.
- Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.
- Indicadores de Gestión y desempeño.
- Implementación y despliegue del plan estratégico.

6.7 LISTA DE RIESGOS

6.7.1 Oportunidades

- Incremento en la apertura de mercados.
- Ley 049 de la CREG (Comisión reguladora de energía y gas).
- Fortalecimiento y posicionamiento de la empresa.
- Participación en licitaciones públicas.
- Apoyo general por parte de la compañía y del patrocinador.

6.7.2 Amenazas.

- Costo de oportunidad mientras se establecen estrategias.
- Desconocimiento del servicio prestado por los clientes.
- Beneficios no claros para los clientes prospectos.
- Fortalecimiento de la competencia.

6.8 HITOS CLAVES

Los hitos representan momentos claves del proyectos y se deben estipular tiempos exactos para el cumplimiento de estos.

Tabla 8. Hitos

Hito	Descripción	Fecha de Entrega
Documento con la definición de la Misión y Visión de la Organización	La definición de la misión y la visión de la organización fue documentado y fue aprobado por el Patrocinador del Proyecto	mié 22/01/14
Documento con el análisis DOFA	Análisis DOFA realizado a la organización, documentado y fue aprobado por el Patrocinador del Proyecto	mié 05/03/14
Documento con la definición de la cadena de valor	La definición de la cadena de valor fue documentada y fue aprobada por el Patrocinador del Proyecto	mar 22/04/14
Documento con las bases de la ventaja competitiva	La definición de la ventaja competitiva fue documentada y fue aprobada por el Patrocinador del Proyecto	mar 13/05/14
Documento con objetivos estratégicos y planes de acción.	La definición de objetivos estratégicos y los planes de acción fueron documentados y aprobados por el Patrocinador del Proyecto.	jue 19/06/14
Informe con los indicadores de gestión	Entrega del informe con los indicadores de gestión aprobados por el Patrocinador del Proyecto.	mar 12/08/14
Acta de Reunión Cierre del proyecto	Entrega del acta de Implementación del plan estratégico.	mar 09/09/14

6.9 COSTOS ESTIMADOS

Para el desarrollo de este proyecto se realizó una estimación basada en proyectos similares de direccionamiento estratégico y se determinó que el tiempo promedio es de 8 meses de duración con un costo estimado aproximado de \$163.298.720.

6.10 APROBACIÓN

La aprobación general de proyecto final está a cargo del Gerente General, Administradora y el Gerente del Proyecto. Los cuales una vez han determinado que los requerimientos del proyecto garantizaran el éxito del mismo, proceden a la aprobación.

6.11 GERENTE DEL PROYECTO

Se ha designado como gerente de este proyecto a la Sra. Carolina Gómez Zuluaga, debido a su experiencia y conocimiento en el tema de servicio de calidad de energía, requerido para el desarrollo y ejecución del proyecto. Además de sus habilidades administrativas de planeación, organización, dirección y control de los recursos a su cargo (personal, cronogramas presupuesto, materiales y equipos).

6.12 PATROCINADORES

Los patrocinadores están constituidos por la representante legal y la administradora de INCAGEST SOLUCIONES EU, este comité está radicado en Manizales y tiene como función apoyar económicamente los requerimientos del proyecto y aprobar los entregables según lo establecido en este Project Charter en cada fase.

6.13 FIRMA

La presente Carta de Constitución se hace oficial por medio de la aprobación y verificación del Gerente General, Administradora y el Gerente del Proyecto.

Se firma a los 22 días del mes de marzo de año 2013.

JULIAN ANDRES GÓMEZ ZULUAGA
Gerente General INCAGEST SOLUCIONES
EU

GLORIA INES ZULUAGA OSPINA
Administradora INCAGEST SOLUCIONES EU

CAROLINA GÓMEZ ZULUAGA
Gerente de Proyecto

7. ESTUDIOS

7.1 PRODUCTO “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INCAGEST SOLUCIONES EU”

La planeación estratégica en una compañía es la herramienta administrativa más importante para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la misma, ya que de este depende el éxito o fracaso de la empresa. El producto del proyecto realizado es la planeación estratégica para INCAGEST SOLUCIONES EU, en donde se deben realizar estudios internos y externos de la compañía.

Estudio de la Energía: Es importante saber administrar la energía eléctrica, dado que es uno de los más importantes recursos industriales y naturales a nivel mundial, ya que la mayoría de los equipos y maquinas funcionan con energía eléctrica.

Gran parte de la energía eléctrica producida es consumida por los sectores comercial e industrial; por esta razón un buen uso de la energía eléctrica le permite a las empresas aumentar su competitividad en una economía que tiende a la globalización, por lo cual el ahorro de energía y mejora en la calidad de la misma es una alternativa viable para reducir costos de operación y proteger los equipos presentes en las empresas mejorando así los niveles de competitividad a nivel industrial.⁹

La calidad de la energía eléctrica puede definirse como una ausencia de interrupciones, sobre tensiones y deformaciones producidas por armónicas en la red y variaciones de voltaje suministrado; esto referido a la estabilidad del voltaje, la frecuencia y la continuidad del servicio eléctrico.

En la actualidad, la calidad de la energía es el resultado de un desarrollo continuo que ha tomado importancia en los últimos años debido al incremento del número

⁹ UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO, UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE, UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA DE COLOMBIA (UPME) Y EL INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA “FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS” (COLCIENCIAS). CALIDAD DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA. En: ¿QUE ES UN PROBLEMA DE CALIDAD DE LA ENERGÍA?. Disponible en internet. <URL:<http://www.si3ea.gov.co/Portals/0/Gie/Docs/calidad.pdf>>.

de cargas (equipos) sensibles en los sistemas de distribución, las cuales por sí solas, resultan ser una causa de la degradación en la calidad de la energía eléctrica.

7.1.1 Problema de calidad de la energía. Cuando ocurre cualquier desviación, variación, pérdidas en la tensión o interrupciones en el flujo de energía eléctrica podemos decir que hay problemas en la calidad de energía. Estos problemas producen mala operación de los equipos dando como resultado el desgaste de los mismos y el incremento de gastos afectando negativamente la economía y el bienestar de los usuarios.

7.1.2 Localización. Las oficinas de INCAGEST SOLUCIONES EU deben estar ubicadas en un punto estratégico de fácil acceso que permita estar cerca de clientes potenciales. Se necesita instalaciones físicas, en donde se almacenaran los equipos de mediciones. Estas instalaciones están conformadas por oficinas y un pequeño deposito.

Estas instalaciones funcionan como centro de distribución y operación, en donde se realizan los procesos de gestión y logística empresarial.

7.1.3 Proceso productivo. El servicio de medición de calidad de energía ofrece¹⁰:

- Detección de perturbaciones eléctricas e instalación de filtros para eliminarlas.
- Medición de potencia (activa, reactiva y factor de potencia).
- Medición de resistencia de aislamiento.
- Estudios y asesoría para ahorro de energía en equipos e instalaciones eléctricas.
- Medición de resistencia de tierras y pararrayos.

7.1.4 Mediciones y análisis de la calidad de la energía.

- Para comprobar si una instalación recibe y consume una señal eléctrica de buena calidad, para determinar las causas y soluciones a los problemas que se puedan presentar en los equipos o sistemas eléctricos y electrónicos a

¹⁰ Estudios de calidad de energía y servicios de medición industrial. Disponible en internet. <URL: http://www.balperin.com.mx/servicio_estudio_calidad.shtml>.

causa de una señal deficiente, se deben realizar mediciones periódicas de la calidad de energía.

- Para estas mediciones periódicas se debe hacer uso de equipos y herramientas que permitan brindar un óptimo servicio. Entre las herramientas más importantes encontramos los analizadores bifásicos y trifásicos.
- Para realizar una buena medición y análisis de la calidad energía eléctrica consumida por una instalación es importante considerar lo siguiente:
 - Identificar los problemas más comunes o perturbaciones presentes en la energía eléctrica.
 - Encontrar la causa de dichas perturbaciones, establecer si se encuentran en la onda suministrada por la empresa prestadora del servicio de energía, en las instalaciones físicas de la empresa o en las cargas (equipos y maquinaria) conectada a dicha instalación.
 - Programar y hacer uso correcto de las herramientas como analizador para detectar y registrar las causas de las perturbaciones, para la realización de las mediciones y los estudios de calidad de energía.
 - Interpretar y documentar los datos registrados por los equipos.

7.1.5 Procesos importantes en la medición de la calidad de energía eléctrica.

7.1.5.1 Objetivos del análisis: Es importante conocer lo que se va a solucionar o la razón principal por la cual se hace necesario el servicio, para así saber lo que se necesita (información, datos a recolectar y problema a identificar) facilitando la búsqueda de posibles soluciones y ofrecerlas al cliente.

- Entre los objetivos más comunes encontramos los siguientes:
 - Identificar y solucionar posibles causas de ruido o perturbaciones en la onda dieléctrica.
 - Conocer el nivel de calidad de energía presente en las empresas que solicitan el servicio.
 - Conocer la potencia que puede resistir una instalación equipo o maquinaria.
 - Solucionar los problemas encontrados.
 - Realizar un análisis de las demandas o momentos de mayor consumo de potencia en los equipos y las instalaciones.
- Selección y uso de las herramientas y variables adecuadas para las mediciones

La elección de una buena herramienta de trabajo y la selección de las variables a identificar, son de vital importancia para un óptimo estudio de calidad de energía que nos permita identificar y buscar soluciones para los problemas

presentados. Es importante la duración de las mediciones, de acuerdo a lo requerido para la identificación de los posibles problemas.

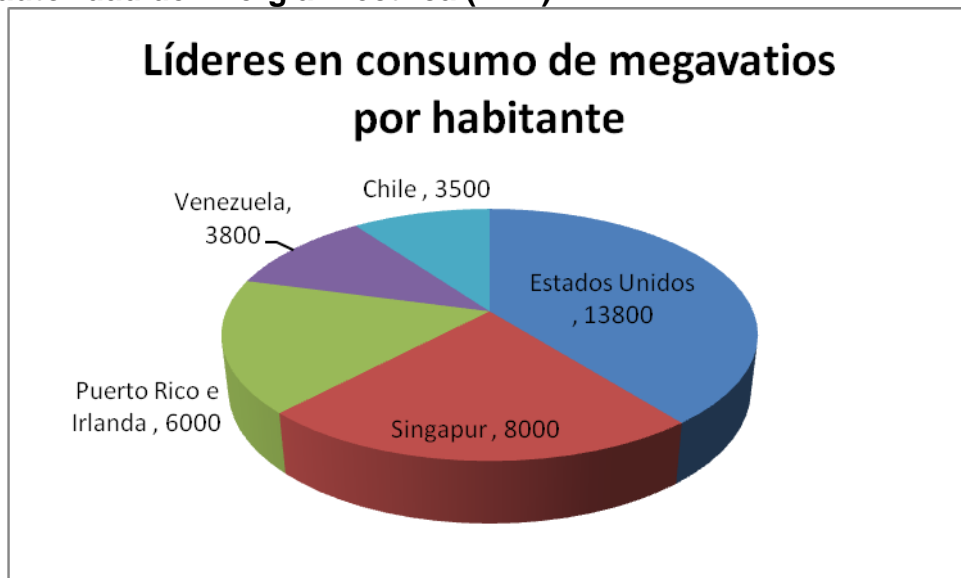
8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1 CALIDAD DE LA ENERGÍA EN EL MUNDO

El aumento poblacional y la economía han incrementado la petición de energía, los EE UU y Canadá tienen el récord de consumo, sólo componen el 5% de la población mundial y consumen el 30% de la energía. Como solución a dicha problemática energética, los científicos sólo encuentran una reducción a nivel global del consumo de energía por individuo.

“La gente gasta mucho en energía eléctrica y si gastara menos, podría vivir igual que vive ahora y le sobraría dinero. Lo que ocurre es que tenemos malos hábitos y rasgos de nuestra cultura que nos llevan a gastar más de lo que realmente necesitamos” indicó Juan Alicea Flores, director ejecutivo de la AEE (Autoridad de Energía Eléctrica de Puerto Rico)¹¹.

Figura 8. Estudio de la Oficina de Energía de Estados Unidos dado a conocer por la autoridad de Energía Eléctrica (AEE).



11 UNI>ERSIA, Derrochadores de energía. Disponible en internet. <URL:<http://noticias.universia.pr/ciencia-nn-tt/noticia/2007/12/25/134681/derrochadores-energia.pdf>>.

En la mayoría de las empresas y en especial en aquellas en las que el costo de la energía suponga un porcentaje importante, cabe plantearse una estrategia para la reducción de consumo de energía, que conlleve a una optimización en el uso eficiente de la energía.

El buen uso de la energía eléctrica le permite a la industria ser cada vez más competitiva, el ahorro de energía es una opción factible para disminuir costos de operación y mejorar los niveles de competitividad dentro del mundo industrial.

Para aumentar la competitividad las empresas requieren optimizar su proceso productivo mediante:

- Uso de equipos de alta eficiencia como motores eléctricos, bombas, etc.
- Automatizando sus procesos mediante dispositivos electrónicos y de
- Computación (microcontroladores, computadores, PLC, etc.).
- Reduciendo los costos vinculados con la continuidad del servicio y la
- Calidad de la energía.
- Reduciendo las pérdidas de energía.
- Evitando los costos por sobredimensionamiento y tarifas.
- Evitando el envejecimiento prematuro de los equipos¹².

Estimar los costos asociados a la Calidad de la Energía Eléctrica es un trabajo aún por hacer, sobretodo en Colombia; sin embargo, ya existen algunas evaluaciones:

- “Los problemas de Calidad de la Energía Eléctrica representan altos costos para los negocios en pérdidas de productividad, daño en equipos, productos y procesos. Las interrupciones del servicio de energía eléctrica o apagones representan pérdidas anuales superiores a los 25 billones de dólares a los negocios norteamericanos. Debido a la magnitud de estas pérdidas, no es sorpresa que el mercado anual de ventas de equipos para solucionar problemas de calidad de energía eléctrica supere los 2 billones de dólares y se espera un incremento dramático en los próximos años.
- Adicionalmente, las instalaciones eléctricas residenciales, comerciales e industriales experimentan cientos de anomalías en la tensión, incluyendo bajas, subidas, picos y salidas de servicio. En la industria de alta tecnología

12 UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO, UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE, UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA DE COLOMBIA (UPME) Y EL INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA “FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS” (COLCIENCIAS). CALIDAD DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA. En: IMPORTANCIA ACTUAL. Disponible en internet <URL: <http://www.si3ea.gov.co/Portals/0/Gie/Docs/calidad.pdf>>.

(computadores, dispositivos de microelectrónica, aparatos de comunicaciones), un simple apagón puede fácilmente causar pérdidas de 1 millón de dólares o más”¹³.

Por otra parte no se debe pensar únicamente en los costos económicos que genera la mala utilización y el desperdicio de la energía, también se debe tener en cuenta el grave daño ambiental que se está generando a causa de la liberación del carbono y otros contaminantes, cuyos efectos se manifiestan con los desastres naturales que se están presentando cada vez con mayor frecuencia en diferentes partes de nuestro planeta.

Por esto cada nación debe establecer leyes o normas que permitan regular el consumo de energía eléctrica, con el fin de asegurar un desarrollo económico, social y ambiental sostenible y eficiente.

8.2 EL CREG EN COLOMBIA

“El CREG nació en 1994 cuando el Gobierno Nacional a través de las leyes 142 y 143 creó las Comisiones de Regulación, con el fin de regular las actividades de los servicios públicos. Es una entidad eminentemente técnica y su objetivo es lograr que los servicios de energía eléctrica, gas natural y gas licuado de petróleo (GLP) se presten al mayor número posible de personas, al menor costo posible para los usuarios y con una remuneración adecuada para las empresas que permita garantizar calidad, cobertura y expansión.

El CREG tiene como objetivo regular los servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica y gas combustible de manera técnica, independiente y transparente, promoviendo el desarrollo sostenido de estos sectores, regulando los monopolios, incentivando la competencia donde sea posible y atendiendo oportunamente las necesidades de los usuarios y las empresas”.¹⁴

INCAGEST SOLUCIONES EU, es una empresa dedicada a la prestación del servicio de la medición de la calidad de la energía, también brinda el certificado de manejo apropiado del recurso de energía. Esta empresa no ha estado en

13 Marco Conceptual sobre la Calidad de la Energía Eléctrica – CEL . Costos Asociados a la Calidad. Disponible en internet. <<http://www.paas.unal.edu.co/investigacion/documentos/CEL%20para%20pagina%20web.doc>>.

¹⁴ CREG. Disponible en internet. < http://www.creg.gov.co/html/i_portals/index.php>.

funcionamiento la mayor parte del tiempo, por esto no es posible obtener un reporte de ventas, frecuencia y tipo de compra con cliente, análisis de publicidad y/o informes que permitan conocer su estado o evolución.

8.3 CODENSA

Tabla 9. Información Codensa.

	Obras y proyectos eléctricos	Gestión de energía	Iluminación
Productos	Bancos de Condensadores	Evaluaciones de Gestión Integral de la Energía	Iluminación eficiente
Descripción básica del producto	Compensar la energía reactiva prestando servicio integral, que incluye la visita técnica, análisis de datos, el diseño del banco, el suministro de materiales y mano de obra, la obra civil y la puesta en servicio.	Realizamos estudios de las instalaciones eléctricas, incluyendo monitoreos de carga, mediciones de parámetros eléctricos, caracterización del consumo y evaluación del cumplimiento en la Gestión Integral de la Energía. Se entrega un informe al cliente para que conozca el estado actual de sus instalaciones y las sugerencias para mejorar la seguridad y su calidad de energía, entre otros.	Realizamos una inspección a sus instalaciones para identificar oportunidades de cambio de luminarias por fuentes más eficientes o de automatización.
Beneficios	Tener conocimiento del estado de las instalaciones eléctricas y poder tomar acciones preventivas y/o correctivas de acuerdo a los estudios que se realicen. Así	Evitar los cobros de la energía reactiva y las pérdidas de energía en el sistema debido a estas cargas inductivas.	Tener conocimiento del estado de las instalaciones eléctricas y poder tomar acciones preventivas y/o correctivas de acuerdo a los

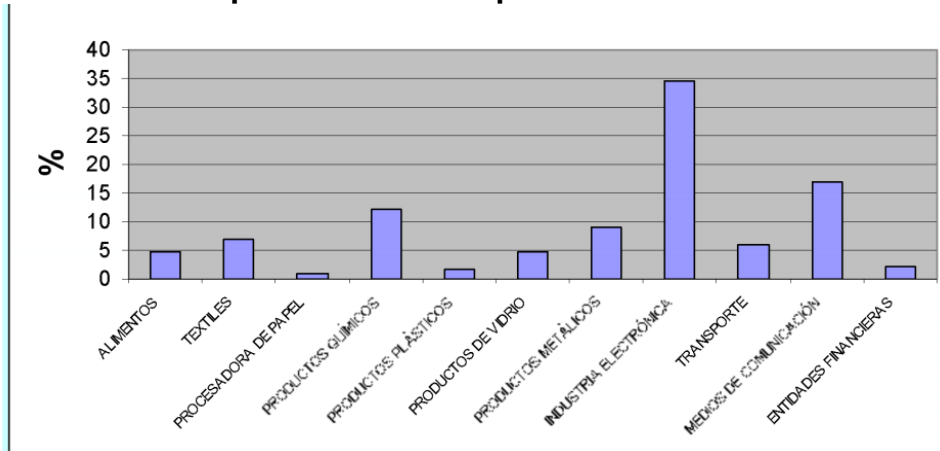
	Obras y proyectos eléctricos	Gestión de energía	Iluminación
	<p>mismo tener planos actualizados de las instalaciones y un programa de mantenimientos sugerido. También podrá conocer el potencial de ahorro de energía en sus instalaciones y el plan de trabajo para ir implementando las mejoras sugeridas. Podrá identificar los riesgos eléctricos para sus instalaciones y personal</p>		<p>estudios que se realicen. Así mismo, tener planos actualizados de las instalaciones y un programa de mantenimientos sugerido. También podrá conocer el potencial de ahorro de energía en sus instalaciones y el plan de trabajo para ir implementando las mejoras sugeridas. Podrá identificar los riesgos eléctricos para sus instalaciones y personal.</p>

8.4 EMPRESAS PRESTADORAS DEL SERVICIO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA

- *Calidad de Energía Ltda*, es una empresa especialista en medición de variables eléctricas con experiencia de tres años en el mercado Colombiano.
- *Colombiana de Ingeniería y suministros Ltda*, CIS Ltda. Es una empresa fundada en el año 1998, especializada en productos y servicios del área eléctrica.
- Impacto de la calidad del servicio por sector productivo.

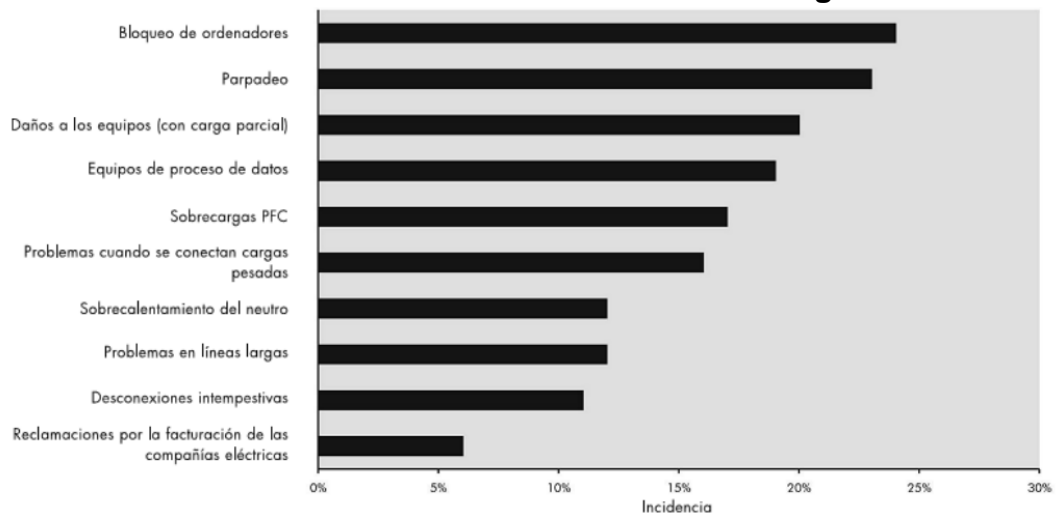
En la siguiente figura se presenta la distribución porcentual del impacto de la mala calidad del servicio por tipo de cliente.

Figura 9. Distribución porcentual del impacto de la mala calidad del servicio.



- A continuación se presentan los problemas más frecuentes con la Calidad de la Energía Eléctrica

Figura 10. Problemas frecuentes en la Calidad de la Energía Eléctrica.



- Resultados Encuesta de Calidad de Energía 2010.
 - La encuesta fue aplicada a los empresarios asociados a la CREG
 - Se recibieron 185 respuestas.
 - Fue aplicada durante el mes de septiembre de 2010.

- Todas las encuestas fueron respondidas por Internet.
- Esta encuesta es realizada cada 5 años.

Para el presente trabajo únicamente se presentarán los resultados de nueve preguntas que se consideran que aporta información de mayor relevancia para el estudio de mercado.

- Ficha demográfica:

Figura 11. Ficha demográfica.

Departamento	Numero de Usuarios
Antioquia	63
Atlántico	7
Bolívar	18
Boyacá	3
Cauca	16
Cesar	1
Córdoba	1
Cundinamarca	31
Huila	1
Magdalena	2
Nariño	1
Norte de Santander	1
Risaralda	11
Santander	6
Tolima	7
Valle	16
Total	185

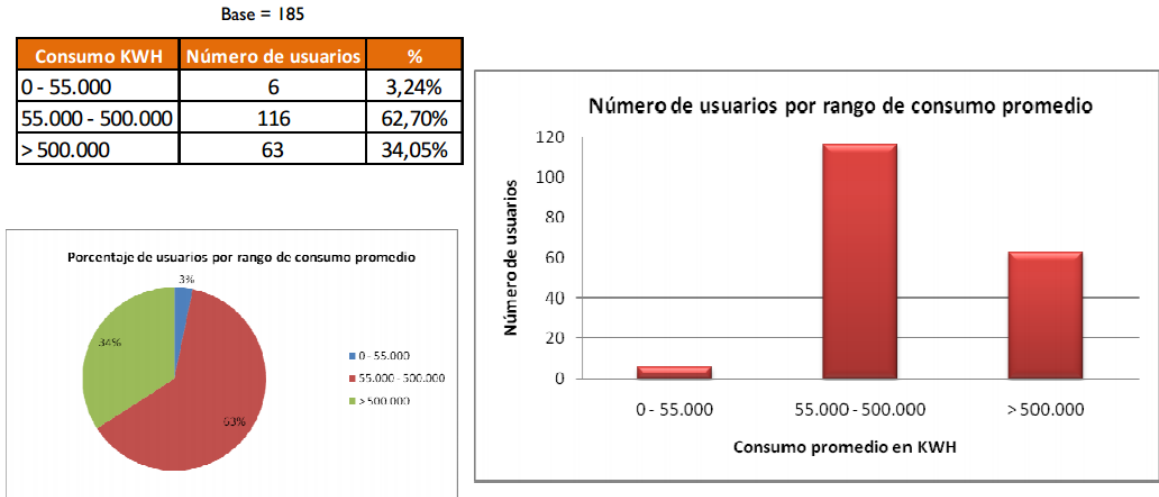
Nivel de Tensión			
Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
6	58	97	24
Total	185		

Tipo de Industria		
Manufactura	Servicios	Comercial
167	11	11
Total	189*	

* Algunas empresas tienen más de una actividad

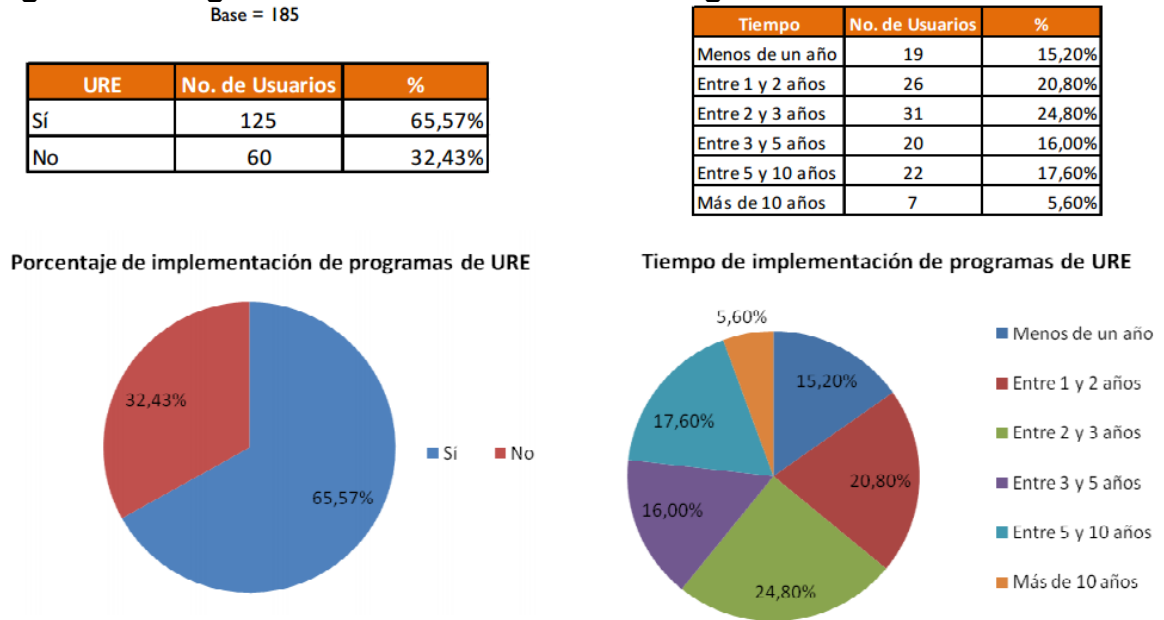
- Consumo de energía promedio en kilovatios hora:

Figura 12. Promedio de consumo de energía.



- La planta tiene implementados programas de Uso Eficiente de Energía y desde cuándo:

Figura 13. Programas de Uso Eficiente de Energía.

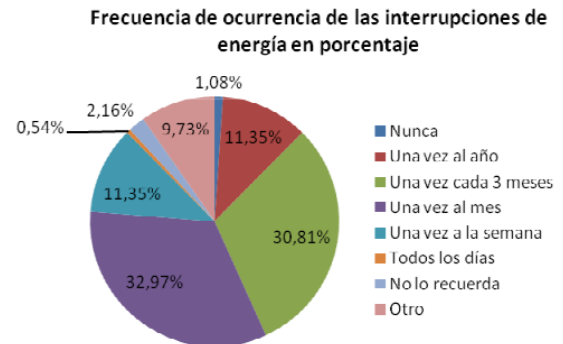


- Las interrupciones de energía eléctrica que afectan a su empresa ocurren por lo general:

Figura 14. Interrupciones comunes de energía eléctrica.

Base = 185

Frecuencia de ocurrencia de las interrupciones de energía	No. de Usuarios	%
Nunca	2	1,08%
Una vez al año	21	11,35%
Una vez cada 3 meses	57	30,81%
Una vez al mes	61	32,97%
Una vez a la semana	21	11,35%
Todos los días	1	0,54%
No lo recuerda	4	2,16%
Otro	18	9,73%



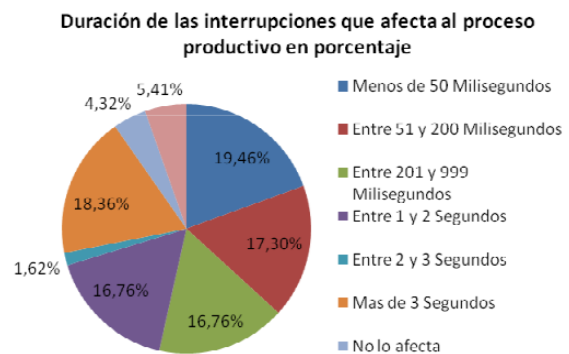
En el caso de los encuestados que respondieron que tenían otra frecuencia de ocurrencia de las interrupciones, estas respuestas van desde 2 veces al año hasta varias veces al día.

- Cuando hay un evento de interrupción en el *servicio*, su proceso productivo se ve afectado cuando este tiene una duración de:

Figura 15. Duraciones en la interrupción del servicio.

Base = 185

Una interrupción afecta cuando dura...	No. de Usuarios	%
Menos de 50 Milisegundos	36	19,46%
Entre 51 y 200 Milisegundos	32	17,30%
Entre 201 y 999 Milisegundos	31	16,76%
Entre 1 y 2 Segundos	31	16,76%
Entre 2 y 3 Segundos	3	1,62%
Mas de 3 Segundos	34	18,36%
No lo afecta	8	4,32%
No sabe	10	5,41%



Identifica el tipo de interrupción	No. de Usuarios	%
Sí	147	79,46%
No	38	20,54%

La mayoría de los procesos (53.52%) se ven afectados por interrupciones de milisegundos.

- Ha evaluado las pérdidas económicas generadas por una interrupción del servicio:

Figura 16. Perdidas por interrupción del servicio.

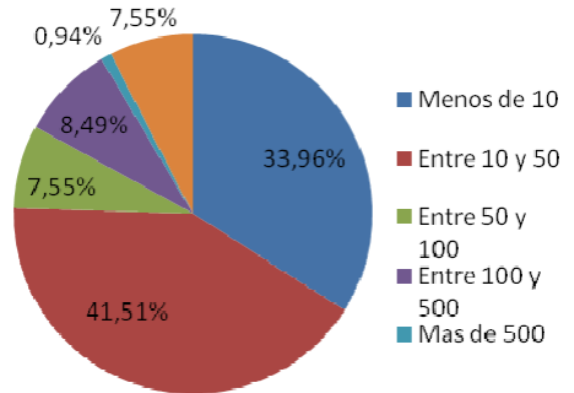
Base = 185

Evaluación de Pérdidas	No. de Usuarios	%
Sí	106	57,30%
No	79	26,46%

Base = 106

Costo de una interrupción de energía	No. de Usuarios	%
Menos de 10	36	33,96%
Entre 10 y 50	44	41,51%
Entre 50 y 100	8	7,55%
Entre 100 y 500	9	8,49%
Mas de 500	8	0,94%
NR	1	7,55%

Costo de una interrupción de energía - distribución porcentual



Cifras en millones de pesos

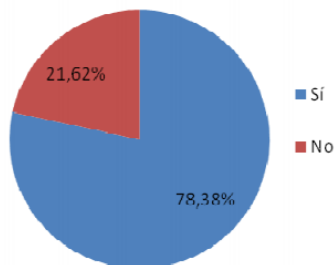
- Ha detectado fluctuaciones de voltaje en el último año y dispone de equipos para medirlas:

Figura 17. Fluctuaciones detectadas recientemente.

Base = 185

Detectó fluctuaciones de Voltaje	No. de Usuarios	%
Sí	145	78,38%
No	40	21,62%

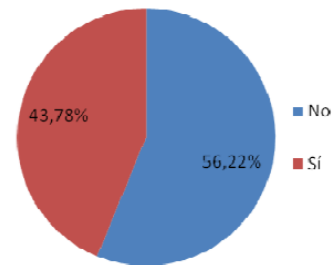
Porcentaje de usuarios que detectaron fluctuaciones de voltaje en el último año



Base = 185

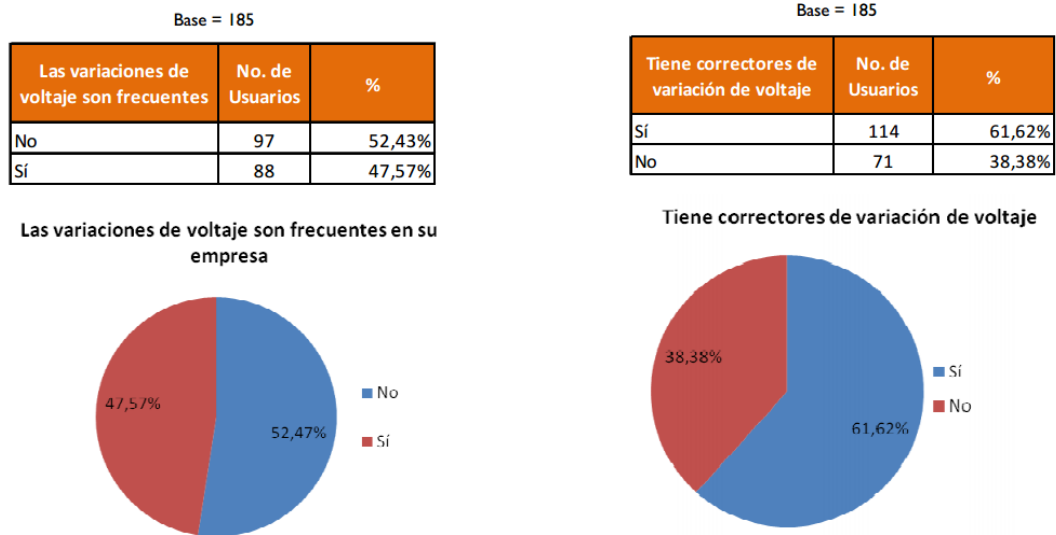
Posee equipos para medirlas	No. de Usuarios	%
No	104	56,22%
Sí	81	43,78%

Porcentaje de usuarios que poseen equipos para medir fluctuaciones de voltaje



- Las fluctuaciones de voltaje que se presentan frecuentemente en su empresa tiene equipos de respaldo:

Figura 18. Fluctuaciones frecuentes.



- Se ha visto afectada su empresa económicamente por una variación de voltaje:

Figura 19. Afectación por fluctuaciones frecuentes.

Base = 185

La variación de voltaje le afecta económicamente	No. de Usuarios	%
Sí	136	73,51%
No	49	26,49%

Base = 136

Costo de una variación de voltaje	No. de Usuarios	%
Menos de 10	52	38,24%
Entre 10 y 50	58	42,65%
Entre 50 y 100	17	12,50%
Entre 100 y 500	5	3,68%
Mas de 500	2	1,47%
NR	2	1,47%

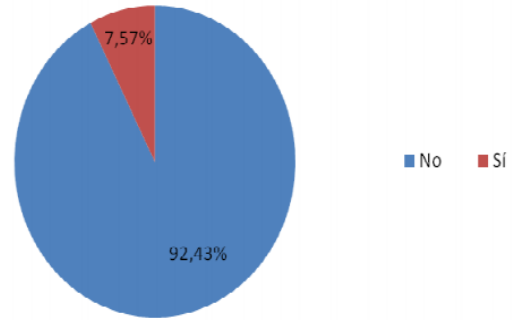
- Considera usted que una mejora en la calidad del servicio es equiparable a un incremento en el valor del mismo:

Figura 20. Proporción de mejora e incremento en la calidad del servicio.

Porcentaje de usuarios para los que una mejora en la calidad justifica un incremento en el precio

Base = 185

Mejora de calidad justifica aumento de precios	No. de Usuarios	%
No	171	92,43%
Sí	14	7,57%



9. COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

9.1 VISIÓN

Plan estratégico para la empresa INCAGEST SOLUCIONES EU, en octubre de 2013, identificando tendencias actuales y TIR.

9.2 MISIÓN

Proyecto para la realización del plan estratégico para la empresa INCAGEST SOLUCIONES EU, en donde se identifiquen factores externos e internos que influyan en el cumplimiento de objetivos de la compañía.

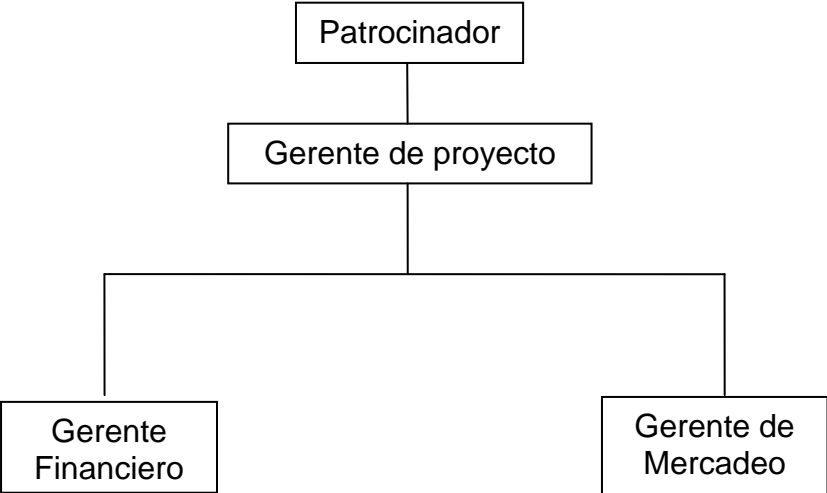
9.3 POLÍTICAS

- Fijar un horizonte de estudio
- Adoptar criterios para la evaluación de viabilidad
- Comunicación constante entre los miembros del equipo
- Manejo adecuado de los recursos

9.4 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama del proyecto.

Figura 21. Organigrama.



10. COMPONENTE LEGAL MEDIOAMBIENTAL

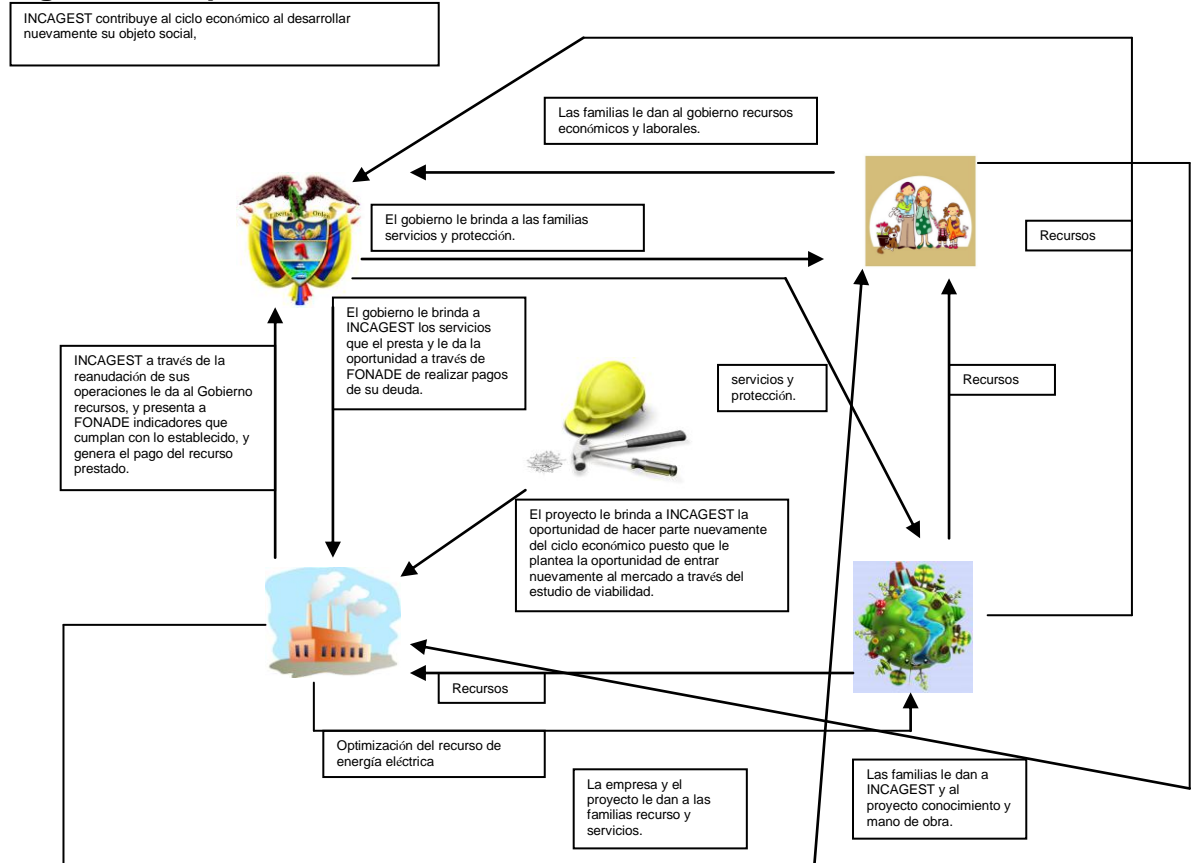
10.1 COMPONENTE LEGAL

En cuanto al componente legal el proyecto es de carácter endógeno, por tal motivo se establece como una dependencia interna de la empresa INCAGEST pero con atributos netamente independientes y con total libertad para el desarrollo del objeto general del proyecto.

10.2 COMPONENTE MEDIO AMBIENTAL

Este componente va ligado directamente al ciclo económico y el proyecto tiene en este un impacto indirecto en cada uno de los entes.

Figura 22. Impacto medio ambiental.



11. APEO

11.1 PROPÓSITO SUPERIOR

- Trabajamos siempre para generar confianza en nuestro servicio de medición de energía, haciéndolo con dedicación.
- Estamos comprometidos con el mejoramiento del mundo, por ende generamos desarrollos y estabilidad protegiendo el medio ambiente.
- Tenemos un alto sentido de respeto hacia nuestros clientes, colaboradores.
- Generamos un camino establecido por el observar, analizar, anticipar y dar solución a nuestros clientes generando en ellos fidelidad y preferencia por nuestros servicios.
- Aportamos soluciones que contribuyen a un óptimo desarrollo en nuestros clientes, continuamente estamos en innovación y capacitación.

11.2 OBJETIVOS

- Finanzas
 - Crecimiento sostenible y rentable en corto, mediano y largo plazo.
- Clientes
 - Fidelización de clientes
 - Diseño e implementación de plan de mercadeo
 - Ciclo continuo de clientes
- Procesos
 - Manejo eficiente de procesos
 - Parámetros de calidad PHVA
- Aprendizaje e Innovación.
 - Investigación, desarrollo y capacitación continua
 - Aumento en los equipos tecnológicos

11.3 VALORES

- Compromiso con el servicio y con nuestros clientes
- Trabajo en Equipo.

- Análisis de situaciones y asesoría continúa en estos
- Trabajo con integridad.
- Sostenibilidad.
- Responsabilidad social.

11.4 VISIÓN

Ser una compañía líder en Colombia para el año 2016, en la prestación de servicios en calidad de energía, con crecimiento continuo, que se distinga por el excelente servicio a sus clientes, generando una rentabilidad continua a sus accionistas, con capacitación y actualización a sus empleados y una contribución al mejoramiento del medio ambiente.

11.5 MISIÓN

Proporcionar un servicio excelente, enfocado en las necesidades de nuestros clientes en la calidad de la energía, otorgándoles estabilidad en sus procesos, para así generar valor agregado en la protección del medio ambiente; aportando a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la oportunidad de desarrollar sus habilidades profesionales y aumentar su conocimiento.

11.6 METAS

- Finanzas
 - Lograr un crecimiento del 20% en ventas en el año 2014, respecto al año 2013.
 - Generar cuatro (4) empleos directos en el área operativa en el año 2014.
- Clientes
 - Lograr una participación del 30% en las industrias del sector norte de Bogotá en el año 2014.
 - Aumentar un (1) cliente mensual para año 2014.
 - Desarrollar e implementar encuestas de satisfacción del cliente con una calificación de mínimo 90% en el 2014.
 - Implementar el plan de mercadeo de la compañía en el año 2014.
- Procesos
 - Lograr para el 2015, certificación en ISO 9001.

- Implementar un proceso de control y seguimiento en los proyectos realizados a los clientes en el año 2014.
- Implementar el cronograma de comités corporativos.
- Implementar el programa de seguridad industrial en el año 2014.
- Aprendizaje e Innovación
 - Ampliar la capacidad operativa con la adquisición de nuevas tecnologías y conocimientos en esta para el año 2014.
 - Contar con más ingenieros especializados para el año 2014.
 - Implementar un plan de capacitación mensual durante todo el año 2014

De acuerdo al estudio interno realizado a INCAGEST y en relación con el objetivo del proyecto que es fortalecer el direccionamiento estratégico, concluimos que este proyecto aporta al cumplimiento de los objetivos definidos por INCAGEST puesto que el crecimiento que desea la compañía va acorde con la el objetivo del proyecto.

12. ANÁLISIS DOFA

12.1 PERFIL DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Tabla 10. Análisis DOFA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Diversidad de productos a ofrecer a clientes.</i> ➤ <i>Innovación en el producto ofrecido</i> ➤ <i>Ley que favorece que el servicio ofrecido sea de alta demanda</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ofrecer los productos que están en aumento de la demanda.</i> ➤ <i>Contar con equipos tecnológicos que están actualizados</i> ➤ <i>No hay gran demanda del producto ofrecido en el mercado</i> ➤ <i>Mejoramiento del recurso energético</i>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Inestabilidad Financiera.</i> ➤ <i>Imagen en el mercado de proveedores y clientes.</i> ➤ <i>No se cuenta con un área comercial suficientemente desarrollada.</i> ➤ <i>Falta conocimiento en el mercado.</i> ➤ <i>No se realizan investigación de mercados.</i> ➤ <i>Bajo nivel de relaciones públicas.</i> ➤ <i>No se realiza fidelización de los clientes pequeños, naturales y jurídicos.</i> ➤ <i>Experiencia en el mercado.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Actualización muy rápida de los equipos de medición de la calidad de la energía eléctrica.</i> ➤ <i>Nuevos equipos para las industrias más estables energéticamente.</i>

13. COMO AFECTA EL PROYECTO A REALIZAR A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

El efecto del plan estratégico para incrementar las ventas y el crecimiento de INCAGEST SOLUCIONES EU, tiene un grado de afectación positivo a las metas y objetivos planteados por la compañía, dado que el proyecto brinda unas estrategias y herramientas para la innovación y ofrecimiento de un mejor servicio que da como resultado la apertura de nuevos mercados, aumentando el número de clientes y consolidándose así como líder en la prestación del servicio de calidad de energía. Este plan estratégico tiene una incidencia positiva en los objetivos de la organización ya que es un servicio enfocado a mejorar la calidad de la energía eléctrica el cual es un bien de consumo masivo que es proporcionado a un alto número de usuarios a nivel mundial, por ello la importancia de realizar una mejora continua en este servicio.

14. ANÁLISIS DE CARGOS

NOMBRE: Gerente de Proyecto

Sección: Proyectos

Resumen: Planear, organizar, dirigir, comunicar y controlar el proyecto

- Descripción del cargo:
 - Establecer que los objetivos del proyecto sean alcanzables y estén alineados con la empresa.
 - Dirigir y controlar los recursos asignados al proyecto.
 - Organizar y dirigir adecuadamente el alcance, el costo, el tiempo y la calidad del proyecto.
 - Integrar y estar en comunicación con el equipo del proyecto
 - Analizar y controlar los riesgos y cambios
 - Establecer el perfil de recurso humano y administrarlo.
 - Comunicar constantemente a todos los interesados del proyecto
 - Delegar funciones y hacer supervisiones constantes
 - Manejar los cronogramas del proyecto.
 - Dirigir y establecer la planeación estratégica

- Análisis de cargo:

Requisitos intelectuales

- Educación: Ingeniero industrial o Administrador de empresas especialista en gerencia de proyectos
- Experiencia: Un año gerenciando proyectos y planeación estratégica
- Aptitudes: Liderazgo, facilidad de trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

Requisitos físicos

- Fluidez verbal
- Facilidad para desplazarse

Responsabilidad implícita

- Responsable de la finalización y satisfacción del proyecto dentro del alcance establecido; responder por el correcto manejo de los recursos humanos, económicos y físicos asignados a su cargo

NOMBRE: Gerente de Financiero

Sección: Proyectos

Resumen: Coordinar, planear, organizar, estimar costos y gastos, y velar por el recurso económico del proyecto.

- Descripción del cargo:
 - Establecer que los objetivos económicos del proyecto estén alineados con la empresa.
 - Administrar y controlar los recursos asignados al proyecto.
 - Organizar y regular los costos y gastos que se presenten
 - Estimar reservas legales para los riesgos económicos

- Análisis de cargo:

Requisitos intelectuales

 - Educación: Economista o Administrador de empresas especialista en finanzas
 - Experiencia: Un año en el área de finanzas
 - Aptitudes: Facilidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales y metódico.

- Requisitos físicos
 - Capacidad para ejercer su cargo
 - Facilidad para desplazarse

Responsabilidad implícita

Responsable de la administración y control del recurso económico del proyecto, dándole al gerente del proyecto todos los reportes necesarios durante la ejecución del mismo.

NOMBRE: Gerente de Mercadeo

Sección: Proyectos

Resumen: Planear, organizar, dirigir, comunicar, promocionar.

- Descripción del cargo:
 - Establecer que los objetivos de mercadeo estén alineados con la empresa.
 - Dirigir y controlar los recursos humanos para el desarrollo de la estrategia de mercadeo
 - Comunicar de una forma efectiva las campañas que el proyecto tenga inmerso

- Análisis de cargo:

Requisitos intelectuales

- Educación: Publicista
- Experiencia: Dos años ejerciendo su profesión
- Aptitudes: Facilidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales y creatividad

Requisitos físicos

- Fluidez verbal
- Facilidad para desplazarse

Responsabilidad implícita.

Responsable de proyectar la imagen del proyecto y de generar estrategias que permitan que el área de mercadeo esté alineada con los objetivos del proyecto y de la organización.

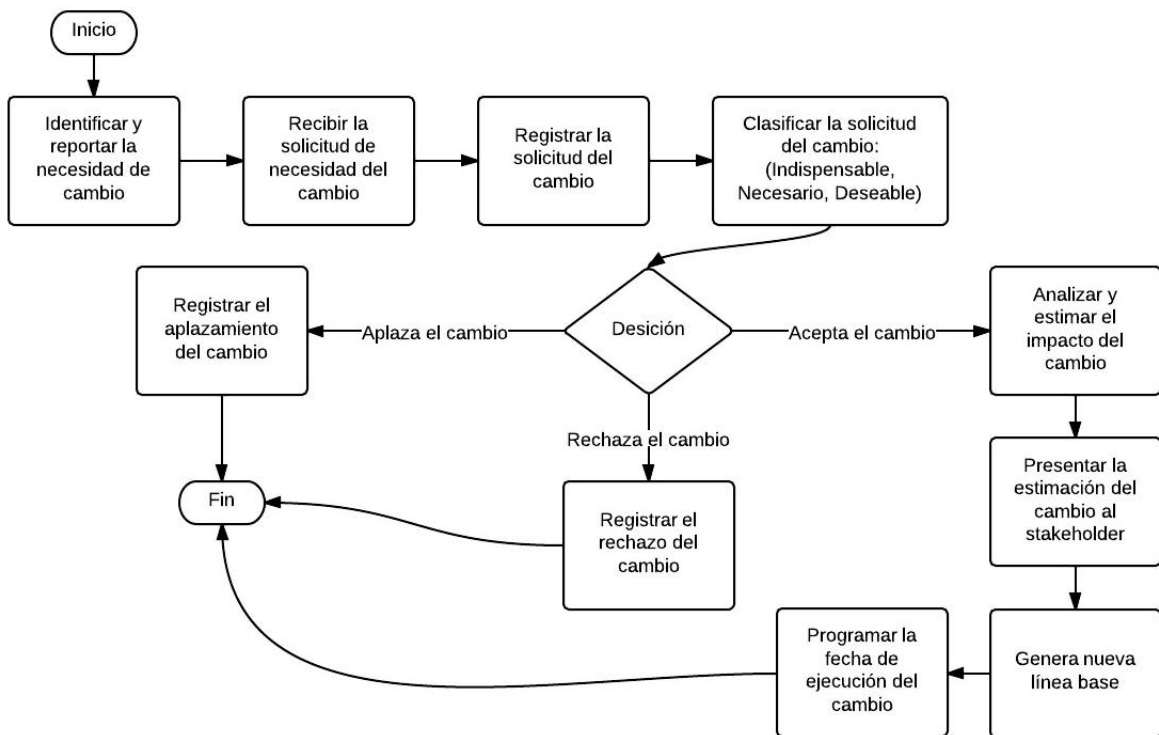
15. PLANES DEL PROYECTO

15.1 GESTIÓN DE CAMBIOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE INCAGEST SOLUCIONES EU

A medida que se avanza en la ejecución del proyecto se pueden presentar necesidades de cambios, ya sea por aspectos funcionales no considerados inicialmente, por cambios en el proceso de negocio del cliente, por requerimiento legal del entorno o por necesidades de mejora del producto.

El Proceso de Administración de los Cambios se ejecuta para asegurar que cada cambio introducido en el entorno del proyecto será apropiadamente definido, evaluado y aprobado antes de ser implementado.

A continuación se muestra gráficamente el flujo a seguir al presentarse una solicitud de cambio en cualquiera de las etapas del proyecto una vez aprobados los requisitos por parte del cliente:



A continuación se describe el proceso a realizar en cada actividad del flujo mostrado anteriormente:

15.1.1 Identificar y reportar la necesidad de cambio. Este proceso permite que cualquier miembro del equipo del proyecto envíe una solicitud por un cambio al proyecto. El cambio identificado debe ser reportado al Gerente de Proyectos a través de los medios de comunicación definidos en el Plan del Proyecto.

Solicitador del cambio:

- Identifica un requerimiento de cambio en algún aspecto del proyecto (alcance, entregable, plazo y organización).

El formulario debe contener la siguiente información:

- Descripción
- Razones
- Costos
- Impacto
- Aprobación

15.1.2 Recibir la solicitud de necesidad del cambio. El Gerente de Proyectos recibe la notificación sobre la necesidad de aplicar un cambio al alcance.

Si la necesidad de cambio fue identificada al interior del equipo de proyecto, se debe informar al cliente para que éste autorice el análisis del impacto del cambio.

El Gerente de Proyectos revisa el formulario y determina si se requiere un Estudio de Factibilidad para clasificar, validar y verificar el impacto del cambio. La decisión se basa en:

- Número de cambios presentados
- Complejidad de los cambios solicitados
- Escalamiento propuesto para la solución de cambio

15.1.3 Registrar la solicitud del cambio. El cambio se registra oficialmente en el formato para el registro de controles de cambios: formato: F06-Control Cambios-Cliente-Proyecto

15.1.4 Clasificar la solicitud del cambio: (Indispensable, Necesario, Deseable). El comité de control de cambios se encargará de clasificar las solicitudes de cambios de acuerdo a su importancia dentro del proyecto, con esto se busca mantener la integridad de la línea base del proyecto incorporando al plan de dirección del proyecto y a los documentos, solo los cambios aprobados.

La clasificación se completa (si aplica) para determinar si es factible realizar el cambio solicitado. Este estudio detalla el cambio en términos de:

- Requerimientos.
- Alternativas.
- Costos y Beneficios.
- Riesgos y Problemas.
- Impacto.
- Recomendaciones y Plan.

Toda la documentación es recolectada por el Gerente de Proyectos y enviada al Comité de Aprobación para su revisión. Esto incluye:

- El Formulario de Control de Cambio
- Documentación de Soporte

15.1.5 Rechazar, Aplazar o aprobar el cambio. Se analiza la solicitud de cambio y en primer lugar se trata de reazar el cambio puesto que cada cambio genera un impacto en la triple restricción haciendo que la línea base del proyecto cambie, si no se puede rechazar se intenta aplazar para no causar percusiones inmediatos, si definitiva mente el cambio se debe realizar entonces se acepta.

15.1.6 Analizar y estimar el impacto del cambio. El Gerente de Proyectos identifica a las personas del equipo que tienen el conocimiento para apoyar la estimación del cambio.

La estimación del cambio debe considerar, de acuerdo al momento en que se encuentre el proyecto, la afectación que deba hacerse a cada una de sus fases y cómo se afectan los entregables ya generados y aprobados y que deben ser actualizados con el cambio.

15.1.7 Presentar la estimación del cambio al stakeholder. El análisis de impacto realizado debe ser presentado al cliente.

Se recomienda enviar por correo la estimación del cambio y citar a reunión para aclarar dudas y recibir la aprobación aplazamiento o rechazo para implementar el cambio; se debe enfatizar y comunicar al cliente la nueva línea base y el impacto tanto económico como en tiempo.

15.1.8 Rechazar, Aplazar o Aceptar cambio. El cliente debe emitir su aprobación / rechazo del cambio, mediante una comunicación formal.

El cliente elegirá una de las siguientes opciones para el cambio propuesto:

- Rechazará el cambio
- Solicitará más información relacionada con el cambio
- Aprobará el cambio solicitado
- Aprobará el cambio sujeto a condiciones específicas

La decisión estará basada en los siguientes criterios:

- Riesgos para el proyecto en la implementación del cambio
- Riesgos para el proyecto en no implementar el cambio
- Impacto sobre el proyecto al implementar el cambio (plazos, recursos, costos, calidad)

Si se realizó reunión para la revisión del cambio con el cliente, debe quedar como evidencia un acta de reunión.

La aprobación del cambio por parte del cliente da lugar a iniciar la implementación del cambio.

- Identificar la fecha a implementar el cambio
- Probar el cambio antes de implementar
- Implementar el cambio
- Revisar el éxito del cambio
- Comunicar el éxito del cambio
- Cerrar el cambio

15.2 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE INCIDENTES PARA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCAGEST SOLUCIONES EU.

15.2.1 Resolución de Incidentes. La resolución de incidentes para el proyecto del plan estratégico para la empresa INCAGEST SOLUCIONES EU se llevará por medio de un formulario el cual es completado por un miembro del proyecto para levantar a la administración un nuevo problema en el proyecto. Este formulario puede ser usado formalmente para cualquier problema, sin embargo, los tipos más frecuentes de problemas se relacionan con:

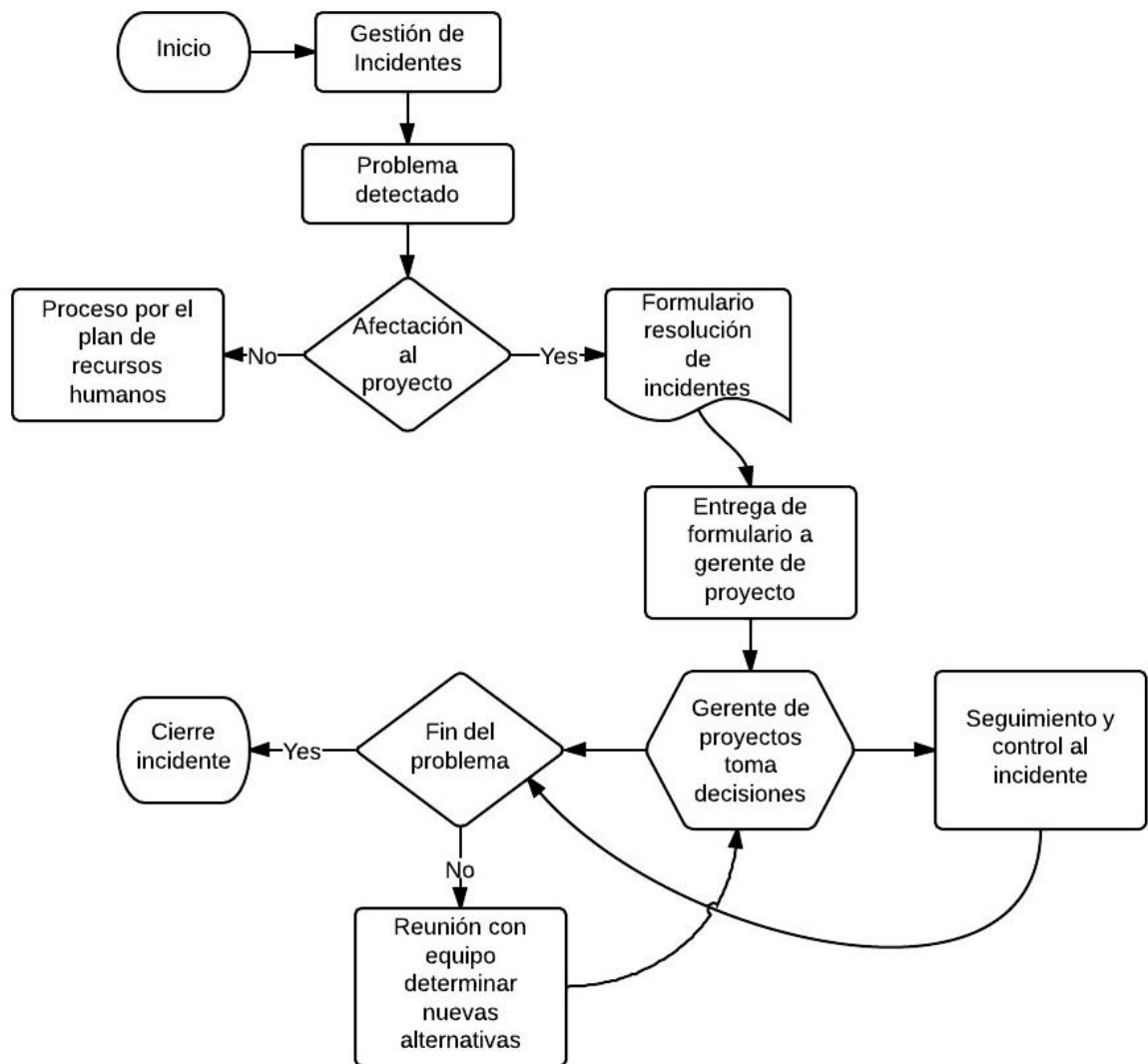
- Alcance
- Entregables
- Plazos
- Recursos

Este formulario típicamente incluye:

- Información resumida del proyecto
- Una visión del problema identificado
- Una descripción del impacto del problema
- Nivel de impacto del problema
- Acciones recomendadas para resolver el problema
- Una sección de aprobación

El Formulario de Resolución de Problemas se usa durante la Fase de Ejecución y Control como parte del Proceso de gestión de incidentes. El Formulario debería ser completado por la persona que identifica el problema y entregado al gerente del Proyecto para su revisión. El gerente del Proyecto puede solicitar mayor información antes de realizar la evaluación. Una vez revisado se determinan acciones necesarias para resolver el problema y asignar los responsables. El gerente del Proyecto monitoreará el estado de las acciones tomadas e informará a los involucrados respectivos del progreso de éstas.

15.2.2 Proceso. A continuación se presenta el flujograma para la resolución de incidentes.



15.2.3 Formulario de Resolución de Incidentes. Diligenciar el formato de resolución de incidentes número LDM2-GD-F70-Gestión de Incidentes y entregarlo al gerente de proyecto o jefe inmediato.

15.3 PLAN DE ALCANCE

15.3.1 Alcance del proyecto.

- Información del Documento

	Información
Identificación Documento	<i>LDM2-GD-F02-Plan de Proyecto - Cliente - Proyecto</i>
Dueño del Documento	<i>Carolina Gomez</i>
Fecha	<i>[27-10-2013]</i>
Última Fecha Actualizado	<i>[06-11-2013]</i>
Nombre del Archivo	<i>LDM2-GD-F02-Plan de Proyecto - Cliente - Proyecto. docx</i>

- Historia del Documento.

Versión	Fecha del Cambio	Cambio
<i>1.0</i>	<i>27-10-2013</i>	<i>Creación del Documento</i>

- Aprobación del Documento.

Rol	Nombre	Firma	Fecha
Patrocinador del Proyecto			
Director del Proyecto			
Gerente de Mercadeo			
Gerente Financiero			

15.3.2 Fundamentos de Planificación.

- Alcance.

Proporcionar estrategias que busquen el crecimiento y rentabilidad general de la compañía INCAGEST SOLUCIONES EU manteniendo el enfoque estratégico y generando un control continuo sobre el direccionamiento de la organización.

- Factores Claves para el Éxito.
 - Determinación de metas en ventas mensuales y en fidelización de nuevos clientes.
 - Creación de indicadores que midan las metas.
 - Comunicación clara con el equipo del objetivo social de la compañía.
 - Conocimiento de las motivaciones del recurso humano.

15.3.3 Requerimientos.

- Estrategias para la apertura de mercados.
- Aumento en el número de clientes que soliciten el servicio de calidad de energía.
- Fidelización de clientes antiguos y nuevos.
- Estrategia para la motivación de la organización.
- Estrategia para sostenibilidad de la organización.
- Dirección estratégica por parte de la gerencia y administración.

15.3.4 Hitos.

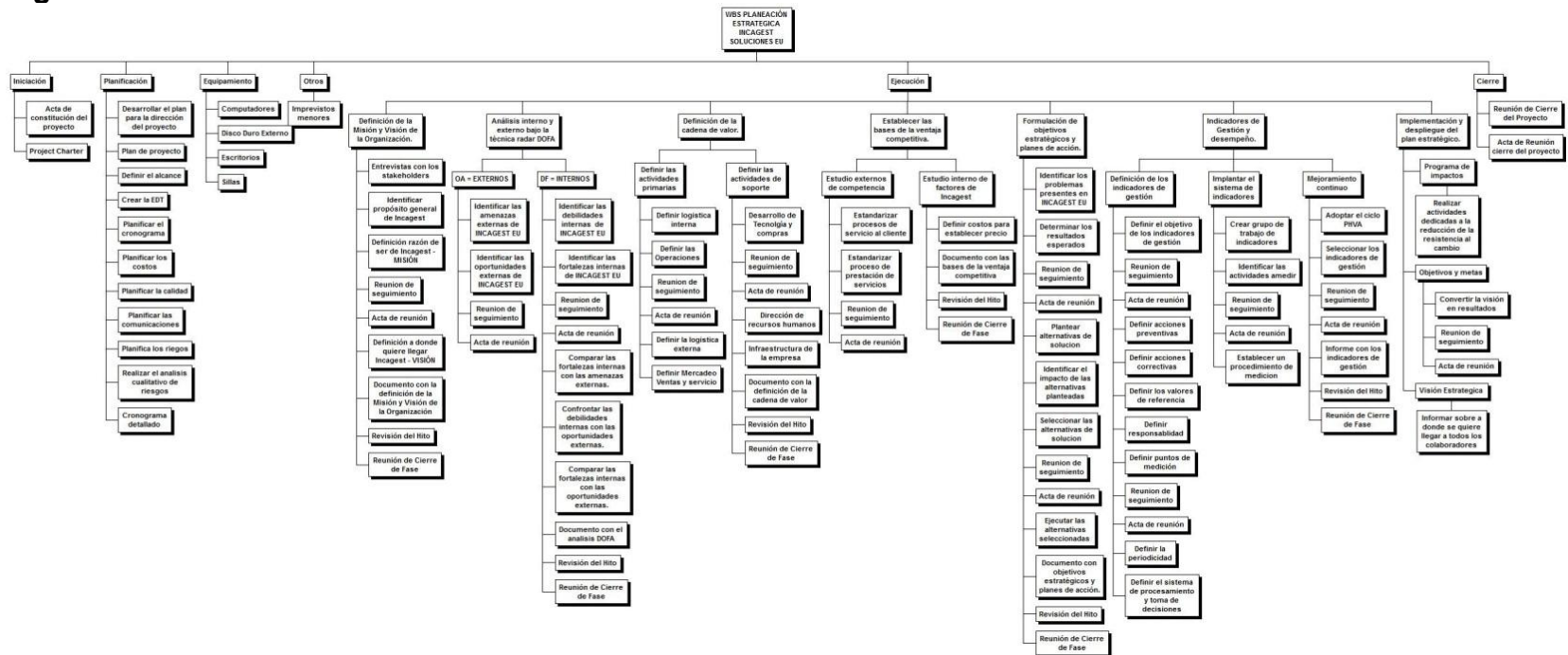
Tabla 11. Hitos.

Hito	Descripción	Fecha de Entrega
Documento con la definición de la Misión y Visión de la Organización	La definición de la misión y la visión de la organización fue documentado y fue aprobado por el Patrocinador del Proyecto	mié 22/01/14
Documento con el análisis DOFA	Análisis DOFA realizado a la organización, documentado y fue aprobado por el Patrocinador del Proyecto	mié 05/03/14
Documento con la	La definición de la cadena de valor fue	mar 22/04/14

Hito	Descripción	Fecha de Entrega
definición de la cadena de valor	documentada y fue aprobada por el Patrocinador del Proyecto	
Documento con las bases de la ventaja competitiva	La definición de la ventaja competitiva fue documentada y fue aprobada por el Patrocinador del Proyecto	mar 13/05/14
Documento con objetivos estratégicos y planes de acción.	La definición de objetivos estratégicos y los planes de acción fueron documentados y aprobados por el Patrocinador del Proyecto.	jue 19/06/14
Informe con los indicadores de gestión	Entrega del informe con los indicadores de gestión aprobados por el Patrocinador del Proyecto.	mar 12/08/14
Acta de Reunión Cierre del proyecto	Entrega del acta de Implementación del plan estratégico.	mar 09/09/14

15.3.5 WBS.

Figura 23. WBS.



15.4 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO

15.4.1 Fases.

Tabla 12. Fases.

Fase	Descripción	Secuencia
Definición de la Misión y Visión de la Organización.	Se realizarán entrevistas con los interesados con el fin de identificar el propósito general de Incagest.	Fase #1
Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA	Se realizará el análisis DOFA de la compañía Incagest.	Fase #2
Definición de la cadena de valor	Definir las actividades primarias y las de soporte en la compañía Incagest.	Fase #3
Establecer las bases de la ventaja competitiva	Realizar estudios externos de competencia, estudio interno de factores de Incagest y establecer las bases de la ventaja competitiva.	Fase #4
Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción	Definir las estrategias y planes estratégicos para lograr el objetivo general del proyecto.	Fase #5
Indicadores de Gestión y desempeño	Definir los indicadores de gestión y toma de decisiones	Fase #6
Implementación y despliegue del plan estratégico.	Realizar la implementación del plan estratégico	Fase #7

15.4.2 Actividades.

Tabla 13. Actividades.

Fase	Actividad	Descripción	Secuencia
Análisis interno y externo bajo la técnica radar	OA = EXTERNOS	Identificar las oportunidades y amenazas	Después de la definición de la misión y visión y antes de la definición de

Fase	Actividad	Descripción	Secuencia
DOFA		externas	la cadena de valor.
Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA	DF = INTERNOS	Identificar las debilidades y fortalezas internas	Después de la definición de la misión y visión y antes de la definición de la cadena de valor.
Definición de la cadena de valor.	Definir las actividades primarias	Definir las actividades que son primarias al core de la organización.	Después de realizar el análisis DOFA y antes de establecer la ventaja competitiva.
Definición de la cadena de valor.	Definir las actividades de soporte	Definir las actividades que son de soporte y no pertenecen al core de la organización.	Después de realizar el análisis DOFA y antes de establecer la ventaja competitiva.
Establecer las bases de la ventaja competitiva.	Estudio externos de competencia	Estandarizar los procesos	Después de la definición de la cadena de valor y antes de la formulación de los objetivos estratégicos.
Establecer las bases de la ventaja competitiva.	Estudio interno de factores de Incagest	Definir los costos de operación para establecer los precios del servicio.	Después de la definición de la cadena de valor y antes de la formulación de los objetivos estratégicos.
Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.	Definición de los indicadores de gestión	Definir los indicadores de gestión.	Después de establecer la ventaja competitiva y antes de definir los indicadores de gestión
Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.	Implantar el sistema de indicadores	Establecer un procedimiento de medición	Después de establecer la ventaja competitiva y antes de definir los indicadores de gestión
Formulación de objetivos	Mejoramiento continuo	Adoptar el ciclo PHVA	Después de establecer la ventaja competitiva y

Fase	Actividad	Descripción	Secuencia
estratégicos y planes de acción.			antes de definir los indicadores de gestión
Implementación y despliegue del plan estratégico.	Programa de impactos	Realizar actividades dedicadas a la reducción de la resistencia al cambio.	Después de definir los indicadores de gestión
Implementación y despliegue del plan estratégico.	Objetivos y metas	Convertir la visión en resultados.	Después de definir los indicadores de gestión
Implementación y despliegue del plan estratégico.	Visión Estratégica	Informar a todos los colaboradores sobre a donde se quiere llegar.	Después de definir los indicadores de gestión

15.4.3 Tareas

Tabla 14. Tareas.

Fase	Actividad	Tarea	Secuencia
Definición de la Misión y Visión de la Organización.			
		Entrevistas con los stakeholders	1ro
		Identificar propósito general de Incagest	2do
		Definición razón de ser de Incagest - MISIÓN	3ro
		Definición a dónde quiere llegar Incagest - VISIÓN	4to
		Documento con la definición de la Misión y Visión de la Organización	5to

Fase	Actividad	Tarea	Secuencia
Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA			
	OA EXTERNOS =		
		Identificar las amenazas externas de INCAGEST EU	1ro
		Identificar las oportunidades externas de INCAGEST EU	2do
	DF = INTERNOS		
		Identificar las debilidades internas de INCAGEST EU	1ro
		Identificar las fortalezas internas de INCAGEST EU	2do
		Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas.	3ro
		Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas.	4to
		Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas.	5to
	Definición de la cadena de valor.		
	Definir las actividades primarias		
		Definir logística interna	1ro
		Definir las Operaciones	2do
		Definir la logística externa	3ro
		Definir Mercadeo Ventas y servicio	4to

Fase	Actividad	Tarea	Secuencia
	Definir las actividades de soporte		
		Desarrollo de Tecnología y compras	1ro
		Dirección de recursos humanos	2do
		Infraestructura de la empresa	3ro
		Documento con la definición de la cadena de valor	4to
Establecer las bases de la ventaja competitiva.			
	Estudio externos de competencia		
		Estandarizar procesos de servicio al cliente	1ro
		Estandarizar proceso de prestación de servicios	2do
	Estudio interno de factores de INCAGEST		
		Definir costos para establecer precio	1ro
		Documento con las bases de la ventaja competitiva	2do
	Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.		
		Identificar los problemas presentes en INCAGEST EU	1ro
		Determinar los resultados esperados	2do

Fase	Actividad	Tarea	Secuencia
		Plantear alternativas de solución	3ro
		Identificar el impacto de las alternativas planteadas	4to
		Seleccionar las alternativas de solución	5to
		Ejecutar las alternativas seleccionadas	6to
		Documento con objetivos estratégicos y planes de acción.	7mo
Indicadores de Gestión y desempeño.			
	Indicadores de Gestión		
	Definición de los indicadores de gestión		
		Definir el objetivo de los indicadores de gestión	1ro
		Definir acciones preventivas	2do
		Definir acciones correctivas	3ro
		Definir los valores de referencia	4to
		Definir responsabilidad	5to
		Definir puntos de medición	6to
		Definir la periodicidad	7mo
		Definir el sistema de procesamiento y toma de decisiones	8vo
	Implantar el sistema de indicadores		
		Crear grupo de trabajo de indicadores	1ro

Fase	Actividad	Tarea	Secuencia
		Identificar las actividades a medir	2do
		Establecer un procedimiento de medición	3ro
	Mejoramiento continuo		
		Adoptar el ciclo PHVA	1ro
		Seleccionar los indicadores de gestión	2do
		Informe con los indicadores de gestión	3ro
Implementación y despliegue del plan estratégico.			
	Plan Estratégico		
	Programa de impactos		
		Realizar actividades dedicadas a la reducción de la resistencia al cambio	1ro
	Objetivos y metas		
		Convertir la visión en resultados	1ro
	Visión Estratégica		
		Informar sobre a donde se quiere llegar a todos los colaboradores	1ro

15.4.4 Esfuerzo.

Tabla 15. Esfuerzo.

Nombre de tarea	Duración
Iniciación	2,5 días
Acta de constitución del proyecto	0,5 días
Project Charter	2 días
Planificación	22 días
Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	3 días
Plan de proyecto	0 días
Definir el alcance	2 días
Crear la EDT	3 días
Planificar el cronograma	3 días
Planificar los costos	2 días
Planificar la calidad	2 días
Planificar las comunicaciones	2 días
Planifica los riesgos	1 día
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	1 día
Cronograma detallado	3 días
Equipamiento	5,63 días
Computadores	2 días
Disco Duro Externo	1 día
Escritorios	2 días
Sillas	1 día
Otros	1 día
Imprevistos menores	1 día
Ejecución	166 días
Definición de la Misión y Visión de la Organización.	6 días
Entrevistas con los stakeholders	1 día
Identificar propósito general de Incagest	2 días
Definición razón de ser de Incagest - MISIÓN	1 día
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Definición a dónde quiere llegar Incagest – VISIÓN	1 día
Documento con la definición de la Misión y Visión de la Organización	0 días

Nombre de tarea	Duración
Revisión del Hito	0,5 días
Reunión de Cierre de Fase	0,5 días
Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA	26 días
OA = EXTERNOS	6,5 días
Identificar las amenazas externas de INCAGEST EU	3 días
Identificar las oportunidades externas de INCAGEST EU	3 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
DF = INTERNOS	19,5 días
Identificar las debilidades internas de INCAGEST EU	3 días
Identificar las fortalezas internas de INCAGEST EU	3 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas.	3 días
Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas.	3 días
Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas.	3 días
Documento con el análisis DOFA	3 días
Revisión del Hito	0,5 días
Reunión de Cierre de Fase	0,5 días
Definición de la cadena de valor.	33 días
Definir las actividades primarias	16 días
Definir logística interna	4 días
Definir las Operaciones	4 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Definir la logística externa	4 días
Definir Mercadeo Ventas y servicio	4 días
Definir las actividades de soporte	17 días
Desarrollo de Tecnología y compras	3 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días

Nombre de tarea	Duración
Dirección de recursos humanos	2 días
Infraestructura de la empresa	3 días
Documento con la definición de la cadena de valor	0 días
Revisión del Hito	0,5 días
Reunión de Cierre de Fase	0,5 días
Establecer las bases de la ventaja competitiva.	30,63 días
Estudio externos de competencia	9,5 días
Estandarizar procesos de servicio al cliente	5 días
Estandarizar proceso de prestación de servicios	4 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Estudio interno de factores de Incagest	21,13 días
Definir costos para establecer precio	3 días
Documento con las bases de la ventaja competitiva	0 días
Revisión del Hito	0,5 días
Reunión de Cierre de Fase	0,5 días
Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.	27,25 días
Identificar los problemas presentes en INCAGEST EU	4 días
Determinar los resultados esperados	3 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Plantear alternativas de solución	5 días
Identificar el impacto de las alternativas planteadas	2 días
Seleccionar las alternativas de solución	2 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Ejecutar las alternativas seleccionadas	5 días
Documento con objetivos estratégicos y planes de acción.	1 día
Revisión del Hito	0,5 días
Reunión de Cierre de Fase	0,5 días
Indicadores de Gestión y desempeño.	34,38 días

Nombre de tarea	Duración
Definición de los indicadores de gestión	19,88 días
Definir el objetivo de los indicadores de gestión	3 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Definir acciones preventivas	2 días
Definir acciones correctivas	2 días
Definir los valores de referencia	3 días
Definir responsabilidad	4 días
Definir puntos de medición	2 días
Reunion de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Definir la periodicidad	1 día
Definir el sistema de procesamiento y toma de decisiones	1 día
Implantar el sistema de indicadores	5,5 días
Crear grupo de trabajo de indicadores	1 día
Identificar las actividades a medir	1,5 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Establecer un procedimiento de medición	3 días
Mejoramiento continuo	10,88 días
Adoptar el ciclo PHVA	5 días
Seleccionar los indicadores de gestión	2 días
Reunión de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días
Informe con los indicadores de gestión	0 días
Revisión del Hito	0,5 días
Reunión de Cierre de Fase	1 día
Implementación y despliegue del plan estratégico.	11,75 días
Programa de impactos	5 días
Realizar actividades dedicadas a la reducción de la resistencia al cambio	5 días
Objetivos y metas	5,75 días
Convertir la visión en resultados	5 días
Reunion de seguimiento	0,5 días
Acta de reunión	0 días

Nombre de tarea	Duración
Visión Estratégica	1 día
Informar sobre a donde se quiere llegar a todos los colaboradores	1 día
Cierre	0,5 días
Reunión de Cierre del Proyecto	0,5 días
Acta de Reunión cierre del proyecto	0 días

15.4.5 Recursos.

Tabla 16. Recursos.

Nombre de tarea	Nombres de los recursos
Iniciación	
Acta de constitución del proyecto	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Project Charter	Gerente de Proyecto
Planificación	
Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Gerente de Proyecto
Plan de proyecto	Gerente de Proyecto
Definir el alcance	Gerente de Proyecto
Crear la EDT	Gerente de Proyecto
Planificar el cronograma	Gerente de Proyecto
Planificar los costos	Gerente de Proyecto
Planificar la calidad	Gerente de Proyecto
Planificar las comunicaciones	Gerente de Proyecto
Planifica los riesgos	Gerente de Proyecto
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	Gerente de Proyecto
Cronograma detallado	Gerente de Proyecto
Equipamiento	
Computadores	Gerente Financiero
Disco Duro Externo	Gerente Financiero
Escritorios	Gerente Financiero
Sillas	Gerente Financiero
Otros	
Imprevistos menores	
Ejecución	
Definición de la Misión y Visión de la Organización.	

Nombre de tarea	Nombres de los recursos
Entrevistas con los stakeholders	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Patrocinador
Identificar propósito general de Incagest	Gerente de Proyecto
Definición razón de ser de Incagest - MISIÓN	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Patrocinador
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Definición a dónde quiere llegar Incagest - VISIÓN	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Patrocinador
Documento con la definición de la Misión y Visión de la Organización	Gerente de Proyecto
Revisión del Hito	Gerente de Proyecto
Reunión de Cierre de Fase	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA	
OA = EXTERNOS	
Identificar las amenazas externas de INCAGEST EU	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Identificar las oportunidades externas de INCAGEST EU	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
DF = INTERNOS	
Identificar las debilidades internas de INCAGEST EU	Gerente de Mercadeo
Identificar las fortalezas internas de INCAGEST EU	Gerente de Mercadeo
Reunion de seguimiento	Gerente de Proyecto; Gerente de Mercadeo
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas.	Gerente de Mercadeo
Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas.	Gerente de Mercadeo
Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas.	Gerente de Mercadeo
Documento con el análisis DOFA	Gerente de Mercadeo
Revisión del Hito	Gerente de Proyecto
Reunión de Cierre de Fase	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto

Nombre de tarea	Nombres de los recursos
Definición de la cadena de valor.	
Definir las actividades primarias	
Definir logística interna	Gerente de Mercadeo
Definir las Operaciones	Gerente de Mercadeo
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Definir la logística externa	Gerente de Mercadeo
Definir Mercadeo Ventas y servicio	Gerente de Mercadeo
Definir las actividades de soporte	
Desarrollo de Tecnología y compras	Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Dirección de recursos humanos	Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Infraestructura de la empresa	Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Documento con la definición de la cadena de valor	Gerente de Proyecto
Revisión del Hito	Gerente de Proyecto
Reunión de Cierre de Fase	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Establecer las bases de la ventaja competitiva.	
Estudio externos de competencia	
Estandarizar procesos de servicio al cliente	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Estandarizar proceso de prestación de servicios	Gerente de Mercadeo; Patrocinador
Reunión de seguimiento	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Estudio interno de factores de Incagest	
Definir costos para establecer precio	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Documento con las bases de la ventaja competitiva	Gerente de Mercadeo
Revisión del Hito	Gerente de Proyecto

Nombre de tarea	Nombres de los recursos
Reunión de Cierre de Fase	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.	
Identificar los problemas presentes en INCAGEST EU	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Determinar los resultados esperados	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Plantear alternativas de solución	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Identificar el impacto de las alternativas planteadas	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Seleccionar las alternativas de solución	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Ejecutar las alternativas seleccionadas	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Documento con objetivos estratégicos y planes de acción.	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Revisión del Hito	Gerente de Proyecto
Reunión de Cierre de Fase	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Indicadores de Gestión y desempeño.	
Definición de los indicadores de gestión	
Definir el objetivo de los indicadores de gestión	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Definir acciones preventivas	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Definir acciones correctivas	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero

Nombre de tarea	Nombres de los recursos
Definir los valores de referencia	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Definir responsabilidad	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Definir puntos de medición	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Definir la periodicidad	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Definir el sistema de procesamiento y toma de decisiones	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Implantar el sistema de indicadores	
Crear grupo de trabajo de indicadores	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Identificar las actividades a medir	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Establecer un procedimiento de medición	Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero
Mejoramiento continuo	
Adoptar el ciclo PHVA	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Seleccionar los indicadores de gestión	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Informe con los indicadores de gestión	Gerente de Mercadeo; Gerente de proyecto; Gerente Financiero
Revisión del Hito	Gerente de Proyecto
Reunión de Cierre de Fase	Gerente de Proyecto;

Nombre de tarea	Nombres de los recursos
	Patrocinador
Implementación y despliegue del plan estratégico.	
Programa de impactos	
Realizar actividades dedicadas a la reducción de la resistencia al cambio	Gerente de Mercadeo; Gerente de proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Objetivos y metas	
Convertir la visión en resultados	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Acta de reunión	Gerente de Proyecto
Visión Estratégica	
Informar sobre a donde se quiere llegar a todos los colaboradores	Gerente de Mercadeo; Gerente de Proyecto; Gerente Financiero; Patrocinador
Cierre	
Reunión de Cierre del Proyecto	Gerente de Proyecto; Patrocinador
Acta de Reunión cierre del proyecto	Gerente de Proyecto; Patrocinador; Gerente de Mercadeo; Gerente Financiero

Diagrama de Gantt.

Figura 24. Diagrama de Gantt.



15.5 PLAN DE COSTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCAGEST SOLUCIONES EU

Para el Plan de Costos del proyecto de planeación estratégica para INCAGEST SOLUCIONES EU se deben identificar los recursos financieros requeridos para ejecutar todo el proyecto.

Se tiene en cuenta:

- Una lista de los costos probables a ser incurridos en el proyecto tales como esfuerzo, equipamiento, materiales y costos de administración
- Un cronograma de cuando cada uno de los costos respectivos probablemente ocurrirá
- Cálculo del costo total de cada una de las actividades

15.5.1 Costos Estimados.

Tabla 17. Costos de esfuerzo.

Rol	Costo Unitario por hora
Gerente de proyecto	\$18.000.00
Gerente financiero	\$18.000.00
Gerente de mercadeo	\$18.000.00

Tabla 18. Costos de equipamiento.

Item	Costo Unitario
Computadores	\$6.000.000
Disco duro externo	\$800.000
Escritorio	\$1.400.000
Sillas	\$720.000

Tabla 19. Costos de administración.

Item	Costo durante el tiempo
Arrendamiento	\$ 4.000.000
Energía	\$ 240.000

Item	Costo durante el tiempo
Agua	\$ 480.000
Teléfono	\$ 360.000
Internet	\$ 320.000
Plan telefonía Celular	\$ 960.000
Papelería	\$ 1.200.000
Rodamiento	\$ 2.880.000

15.5.2 Contingencia. Para las contingencias menores se tiene un presupuesto de \$1.360.000 para todo el proyecto, este valor fue tomado según los análisis de riesgos.

15.5.3 Cronograma de costos.

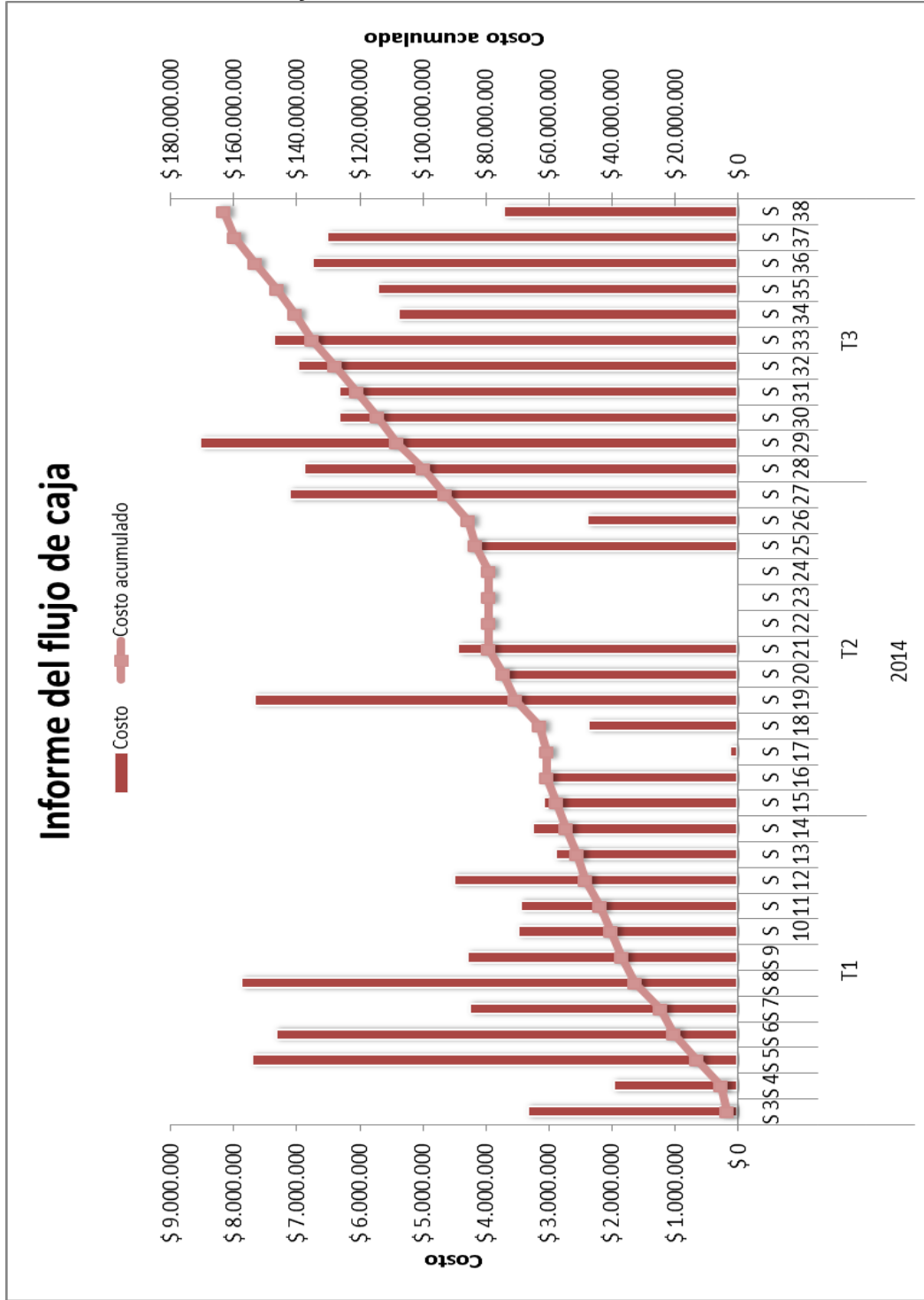
Tabla 20. Costos

			Datos			
Año	Trimestre	Semana	Costo	Costo acumulado		
2014	T1	S 3	\$ 3.340.000	\$ 3.340.000		
		S 4	\$ 1.980.000	\$ 5.320.000		
		S 5	\$ 7.713.568	\$ 13.033.568		
		S 6	\$ 7.338.432	\$ 20.372.000		
		S 7	\$ 4.255.780	\$ 24.627.780		
		S 8	\$ 7.882.717	\$ 32.510.497		
		S 9	\$ 4.285.889	\$ 36.796.386		
		S 10	\$ 3.493.889	\$ 40.290.274		
		S 11	\$ 3.448.414	\$ 43.738.689		
		S 12	\$ 4.515.357	\$ 48.254.046		
		S 13	\$ 2.895.679	\$ 51.149.724		
		S 14	\$ 3.257.311	\$ 54.407.035		
		Total T1			\$ 54.407.035	\$ 54.407.035
		T2	S 15	\$ 3.081.311	\$ 57.488.346	
	S 16		\$ 3.048.417	\$ 60.536.763		
	S 17		\$ 120.631	\$ 60.657.394		
	S 18		\$ 2.367.154	\$ 63.024.549		
	S 19		\$ 7.679.773	\$ 70.704.322		
	S 20		\$ 3.824.311	\$ 74.528.633		
	S 21		\$ 4.441.150	\$ 78.969.783		
	S 22		\$ 0	\$ 78.969.783		

			Datos	
Año	Trimestre	Semana	Costo	Costo acumulado
		S 23	\$ 0	\$ 78.969.783
		S 24	\$ 0	\$ 78.969.783
		S 25	\$ 4.316.620	\$ 83.286.403
		S 26	\$ 2.389.891	\$ 85.676.294
		S 27	\$ 7.114.731	\$ 92.791.026
	Total T2		\$ 38.383.991	\$ 92.791.026
	T3	S 28	\$ 6.885.257	\$ 99.676.282
		S 29	\$ 8.529.881	\$ 108.206.163
		S 30	\$ 6.322.306	\$ 114.528.469
		S 31	\$ 6.324.468	\$ 120.852.937
		S 32	\$ 6.979.095	\$ 127.832.032
		S 33	\$ 7.373.883	\$ 135.205.915
		S 34	\$ 5.394.944	\$ 140.600.859
		S 35	\$ 5.722.936	\$ 146.323.795
		S 36	\$ 6.743.572	\$ 153.067.367
		S 37	\$ 6.517.891	\$ 159.585.257
	S 38	\$ 3.713.463	\$ 163.298.720	
	Total T3		\$ 70.507.694	\$ 163.298.720
Total 2014			\$ 163.298.720	\$ 163.298.720
Total general			\$ 163.298.720	\$ 163.298.720

15.5.4 Curva S del Proyecto.

Figura 25. Curva S del Proyecto.



15.5.5 Supuestos

- Las fechas de los entregables de cada hito del proyecto del plan estratégico para INCAGEST SOLUCIONES EU no cambiarán durante el proceso de este.
- Los costos unitarios por tipo de costo no cambiarán durante el proyecto del plan estratégico para INCAGEST SOLUCIONES EU.
- Los fondos identificados estarán disponibles cuando se requieran.

15.5.6 Riesgos

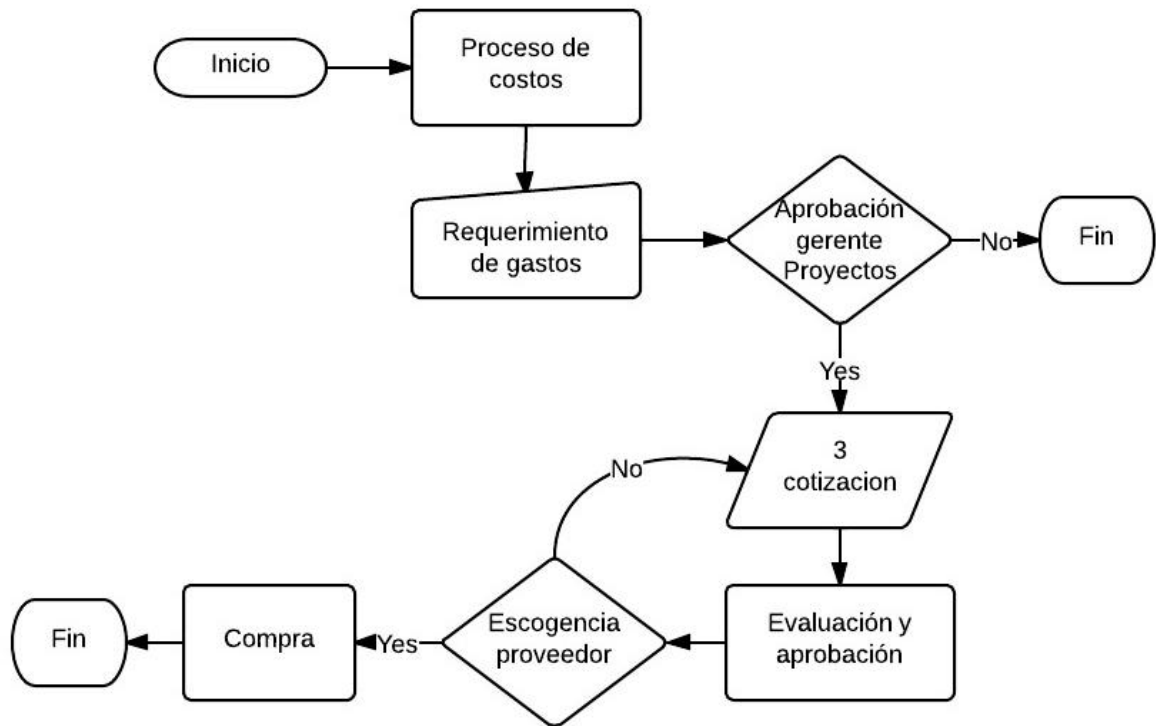
- Alcance del proyecto es extenso y gastos financieros adicionales se requieren para cumplir con todos los entregables.
- Equipo requerido no está disponible y se incurrirá en costos adicionales para asegurar el cumplimiento de los entregables.

15.5.7 Proceso Financiero.

- Propósito.

Que los entregables pactados para el proyecto de planeación estratégica para INCAGEST SOLUCIONES sean aceptados por el patrocinador sin incurrir en gastos adicionales, optimizando desde el área administrativa del proyecto todos los recursos asignados para el cumplimiento de los hitos.

15.5.8 Procedimientos.



15.6 PLAN DE CALIDAD PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

15.6.1 Calidad de los entregables. El éxito de un proyecto típicamente se mide en términos de objetivos de plazo, costo y calidad. Como los objetivos de “Plazo” y “Costo” son definidos en el Plan de Proyecto y de Costos respectivamente, necesitamos definir los objetivos de calidad e identificar los métodos a utilizar para asegurar al cliente su cumplimiento.

15.6.2 Definición. Calidad es el nivel de conformidad y satisfacción de los clientes con los entregables finales respecto de sus requerimientos.

15.6.3 Objetivo de calidad. Realizar el plan de gestión de calidad para el proyecto de la planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU.

15.6.4 Objetivos específicos.

- Identificar, establecer y documentar los requisitos del cliente.
- Establecer los procesos y actividades que conforman el plan de gestión de calidad de acuerdo con los requisitos del producto.
- Determinar criterios y métodos que aseguren la eficacia y eficiencia de los procesos del proyecto.
- Aplicar procesos de seguimiento, medición y auditorías necesarios para la mejora continua de este proyecto.

15.6.5 Alcance del plan de calidad. El alcance del plan de calidad que se aplicará al proyecto de planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU, cubrirá las actividades a realizar durante la ejecución del proyecto con el fin de obtener la meta esperada en cada una de sus etapas.

15.6.6 Objetivos del plan de calidad.

- Desarrollar la planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU, identificando los requisitos de calidad y normas para el proyecto y el producto.
- Entregar oportunamente la planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU con sus entregables, garantizando que cumple con los requisitos del cliente.
- Asegurar la calidad planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU, por medio de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

15.6.7 Responsable de la gestión del plan de calidad. El responsable de la gestión del plan de calidad en el proyecto, será el gerente del proyecto, quien será el encargado de velar por el cumplimiento del ciclo: PHVA.

Planear

Fase de Pre-análisis.

Hacer

- Definición de la Misión y Visión de la Organización.
- Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA.

- Definición de la cadena de valor.
- Establecer las bases de la ventaja competitiva.
- Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.
- Indicadores de Gestión y desempeño.
- Implementación y despliegue del plan estratégico.

Verificar

- Comprobación de la definición y desarrollo de cada una de las fases del proyecto.
- Esta verificación se documenta en el formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto (véase el Anexo I).
- Ajustes cuando aplique.

15.6.8 Gestión de requisitos. Para el proceso de levantamiento de requisitos se pretende realizar 3 reuniones presenciales con el cliente, en las cuales mediante las técnicas de entrevista se abarcara todo el proceso funcional con el que debe cumplir el producto final de acuerdo a las indicaciones de los interesados.

Una vez documentados los requisitos, se realizará una cuarta reunión, en la cual se pretende validar con el cliente los requisitos documentados y así mismo aclarar dudas que se tenga y se identifiquen durante el proceso.

Una vez realizada la sesión anteriormente descrita y haber finalizado la documentación, se dará a conocer vía correo electrónico y/o documento físico, el documento de requisitos en el formato acordado con el fin que el cliente realice la validación de los requisitos allí plasmados informando los comentarios o en defecto la aprobación del documento utilizando como vía de comunicación el correo electrónico. Este proceso se repetirá hasta que haya común acuerdo entre las partes.

Cabe aclarar que las demás fases del proyecto, solo iniciarán con los requisitos aprobados por parte del cliente, teniendo como documento de aprobación el M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto (véase el Anexo I).

15.6.9 Plan de Aseguramiento de Calidad. Para proveer garantías al cliente de que los objetivos de calidad serán logrados, se debería definir una técnica de “Aseguramiento de Calidad (QA)”. Técnicas de QA son acciones preventivas orientadas a eliminar variaciones en la calidad de los entregables con respecto a

los objetivos definidos. La función de QA a menudo es ejecutada en un nivel resumido del proyecto y por recursos externos a él.

A continuación se presenta el Plan QA para asegurar al cliente que los objetivos de calidad serán logrados:

Tabla 21. Plan de QA.

Plan de Aseguramiento de Calidad		
Técnica	Descripción	Frecuencia
Ejecutar revisiones de Calidad	Revisaremos la calidad de los entregables: <ul style="list-style-type: none"> • La revisión de calidad se realizará por el Gerente de proyectos. 	Mensualmente

15.6.10 Plan de Control de Calidad. Para mejorar la calidad de los entregables de este proyecto, se pueden implementar técnicas de “Control de Calidad (QC)”. QC se define como las acciones “correctivas” a tomar para eliminar variaciones de la calidad de los entregables producidos respecto a los objetivos de calidad definidos.

Se utilizara la técnica de revisión de Hitos, la cual consiste en revisiones formales al final de cada Hito relevante del proyecto con el objetivo de verificar que todas las actividades y entregables completados a la fecha logren la aprobación del Patrocinador del Proyecto para continuar con la siguiente fase del proyecto, se realizara de acuerdo a los requisitos y requerimientos de productos ya documentados.

A continuación se describen las técnicas QC a ser implementadas para controlar la calidad de cada uno de los entregables del proyecto.

Tabla 22. Técnicas QC.

Plan de Control de Calidad		
Técnica	Descripción	Frecuencia
Revisión de Hitos	Implementar revisiones de Hitos como sigue: <ul style="list-style-type: none"> • Al final de cada Hito una revisión debe ser requerida y documentada en el M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto. 	Al final de cada Hito del Proyecto

15.6.11 Proceso de calidad. A continuación se describen procesos de administración que se deben ejecutar para asegurar y controlar la calidad de los entregables.

- Plan de comunicaciones.

El plan de comunicaciones tiene como objetivo establecer los conductos regulares para el envío y recepción de las notificaciones necesarias durante la ejecución del proyecto.

Tabla 23. Comunicaciones.

ID	Evento	Descripción	Propósito	Método	Periicidad
1.1	Reuniones de Equipo	Reunión de todos los miembros del equipo para discutir las tareas en desarrollo, las completadas y las futuras	Mantener informado al equipo del estado del proyecto y asegurar que los problemas, riesgos o cambios son manejados adecuadamente	Verbal	Semanal
1.2	Reunión de Revisión de Calidad y servicio	Reunión regular del Gerente de servicio para comprobar el nivel de calidad de los entregables del proyecto	Asegurar que los problemas de calidad se identifican tempranamente, definiendo plazos para lograr el nivel de calidad esperado bajo los criterios definidos para cada entregable	Verbal	Cada 20 días
1.3	Reuniones de Cierre de Fases	Reunión formal con todos los miembros del proyecto al final de cada fase para identificar el estado del proyecto, el nivel de calidad de los	Controlar el progreso del proyecto a través de cada fase del ciclo de vida del proyecto, mejorando la probabilidad de éxito	Verbal	Semanal

ID	Evento	Descripción	Propósito	Método	Periodicidad
		entregables producidos y analizar los riesgos, problemas o cambios relevantes			
1.4	Reuniones Aprobación Cambios	Reunión regular para revisar los requerimientos de cambios solicitados	Proveer un proceso formal para la aprobación de cambios en el proyecto	Verbal	Quincenal
1.5	Reuniones Aceptación del Cliente	Reunión para analizar los entregables producidos a la luz de los criterios definidos para obtener la aceptación de parte del cliente	Proveer un proceso controlado para la aceptación de entregables y asegurar que se cumplen los requerimientos de los clientes	Verbal	Cada vez que se tenga un entregable listo de aprobación.
1.6	Reunión de Estado de Avance	Reportes frecuentes del estado del proyecto: cronograma, riesgos, problemas y cambios.	Mantener informados del estado del proyecto a todos los involucrados	Verbal	Semanal

- Recurso humano requerido por fase de implementación.

A continuación se indican los roles que deben estar completamente definidos para dar inicio a cada una de las fases establecidas para la implementación del proyecto de la planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU.

Tabla 24. Roles.

#	ROL	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7
1	Gerente de Proyectos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Patrocinadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Gerente Financiero		✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Gerente de Mercadeo			✓		✓	✓	✓

- Compras.

El procedimiento aplica para las compras de bienes y servicios que afectan la calidad de la prestación del servicio ofrecido por la empresa, abarca desde la solicitud, hasta el pago a los proveedores por la compra realizada, incluyendo la aplicación de criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.

Es responsabilidad del Gerente de proyecto, Gerente de Servicio y Gerente Financiero hacer cumplir éste procedimiento.

El procedimiento de compras se divide en:

1. Compra de productos o servicios para el consumo de la empresa.
2. Compra de equipos de cómputo y licencias de software.
3. Compras para actividades de mercadeo y publicidad.

Todas las compras relacionadas en el numeral 1 y 2 deben solicitarse al proveedor respectivo mediante correo electrónico diligenciado por el Gerente de Mercadeo.

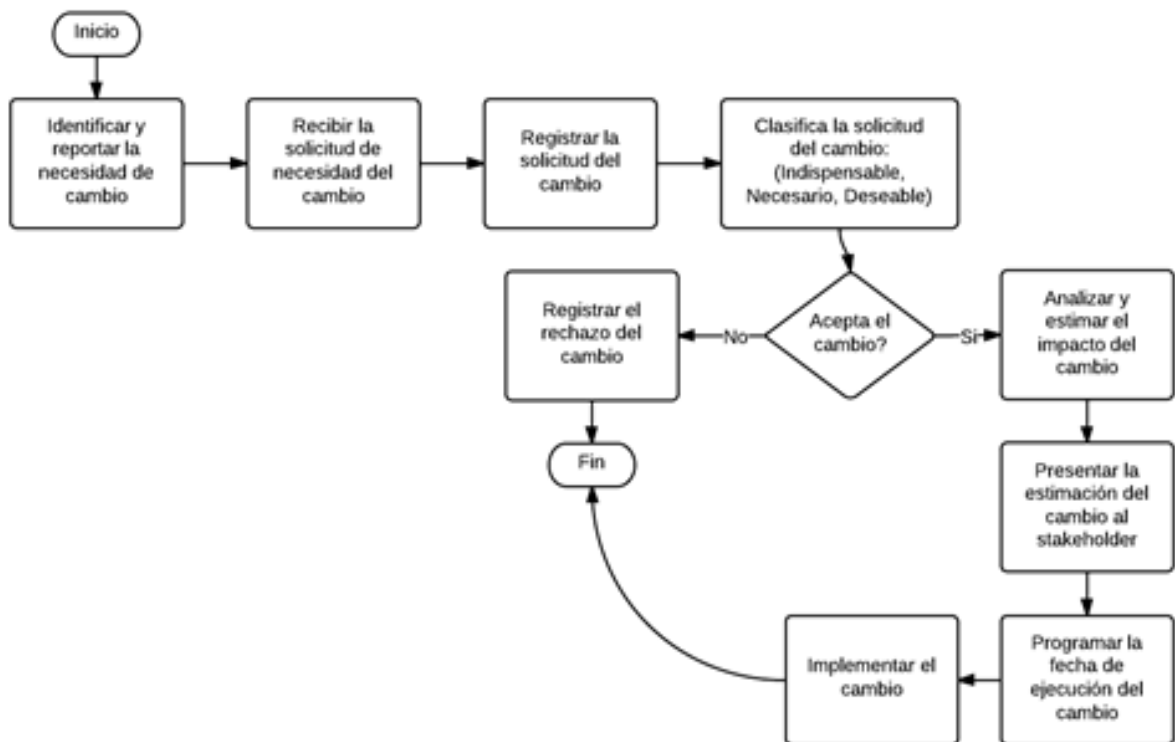
Todas las compras relacionadas en el numeral 3 estarán a cargo del Gerente de Proyectos en compañía del Gerente Financiero.

Siempre que se realice una invitación a cotizar, se debe buscar proveedores que tengan similitud en las condiciones técnicas y económicas.

- Gestión de cambios.

En esta sección se documentan las políticas de gestión de cambios específicas a tener en cuenta para el proyecto de la planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU.

A continuación se muestra gráficamente el flujo a seguir al presentarse una solicitud de cambio en cualquiera de las etapas del proyecto una vez aprobados los requisitos por parte del cliente:



- Seguimiento y medición.

Durante la ejecución del proyecto se estarán culminando diferentes fases las cuales permiten registrar el avance del proyecto y si estas en su finalización, satisfacen los requisitos solicitados por el cliente; estas serán entregadas formalmente a medida que estas vayan siendo completadas. Mediante estas fases se puede analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- Plan de gestión de riesgos.

Este plan describe las actividades de identificación, seguimiento y atención a los riesgos identificados.

Para la identificación de riesgos se realizará una reunión con las personas involucradas en el proyecto, con el fin de listar los posibles riesgos que se puedan presentar durante el tiempo de ejecución del proyecto. De los riesgos listados se revisará la forma de prevención de estos y las consecuencias que se tendrían si el riesgo se llegase a presentar.

Validando los riesgos listados, se eliminarán aquellos que no presentan un impacto relevante dentro del proyecto, y los que podrían presentar un impacto alto en dado caso de producirse, deben ser clasificados de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja). Seguidamente después de determinar la posibilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, éstos se deben clasificar (ordenar por probabilidad de ocurrencia desde alta hacia baja) y desarrollar estrategias de mitigación para riesgos caracterizados en posibilidad ocurrencia alta y media. Las estrategias de mitigación se diseñaran para reducir la probabilidad de que el riesgo se materialice.

También se diseñaran el o los planes de contingencia para minimizar el impacto en dado caso que uno o varios riesgos llegasen a materializarse. De acuerdo a lo anterior, se realizará estimación del tiempo que se empleará con la ejecución de cada plan de mitigación.

De acuerdo al plan descrito anteriormente, los riesgos identificados deben ser vigilados durante todo el tiempo de ejecución del proyecto, con el fin de aplicar los planes de contingencia en dado caso que estos se materialicen.

- Auditoria.

Se realizará una revisión estructurada e independiente para asegurar que las actividades del proyecto cumplan con los requisitos a entregar, revisando el cumplimiento y la finalización de cada una de las fases.

La auditoría de seguimiento se realizará el Gerente de proyectos; la auditoría se realizará al menos dos veces a lo largo de la duración del proyecto.

Los objetivos de la auditoria que se realizará son los siguientes:

- Identificar todas las buenas y mejores prácticas empleadas.
 - Identificar todas las diferencias y las anomalías.
 - Compartir las buenas prácticas introducidas o implementadas en proyectos similares de la organización.
 - Ofrecer asesoramiento de manera positiva y proactiva, para mejorar la implementación de procesos que ayuden al equipo a incrementar la productividad.
 - Resaltar las contribuciones de cada auditoría en la base de datos de lecciones aprendidas de la organización.
- Apéndices.
 - Información del Documento

	Información
Identificación Documento	<i>[Identificación del Documento]</i>
Dueño del Documento	<i>[Nombre del Dueño]</i>
Fecha	<i>[Fecha]</i>
Última Fecha Actualizado	<i>[Fecha]</i>
Nombre del Archivo	<i>[Nombre]</i>

- Historia del Documento

Versión	Fecha del Cambio	Cambio
<i>1.0</i>	<i>13-09-2004</i>	<i>Creación del Documento</i>

- Aprobación del Documento

Rol	Nombre	Firma	Fecha
Patrocinador del Proyecto			
Director del Proyecto			

15.7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

15.7.1 Organigrama del proyecto

Figura 26. Estructura Organizacional.

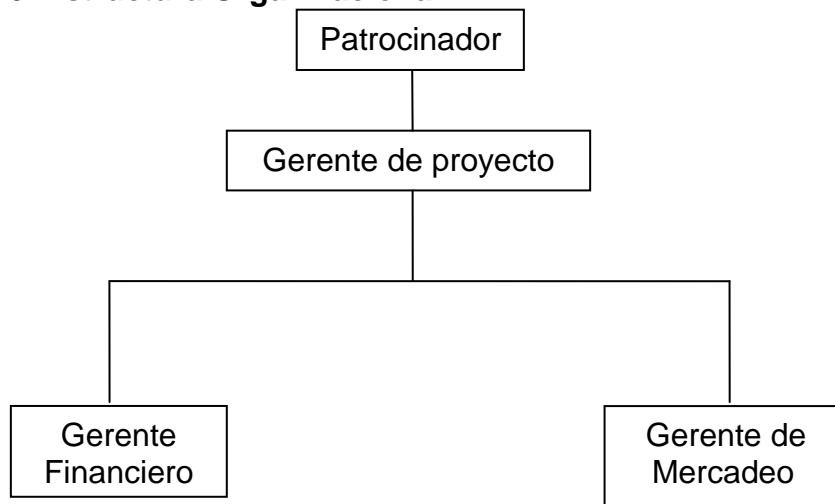


Tabla 25. Estructura Organizacional.

GRUPO DIRECTIVO	
<i>Julián Andrés Gómez Zuluaga</i>	Patrocinador
<i>Gloria Ines Zuluaga Ospina</i>	Patrocinador
<i>Carolina Gómez Zuluaga</i>	Gerente de proyecto
<i>Héctor Mauricio Barreto Castañeda</i>	Gerente Financiero
<i>Guido Fernán Pérez Pérez</i>	Gerente de Mercadeo

15.7.2 Roles Y Responsabilidades Se presenta una matriz de asignación de responsabilidad que hace referencia a los miembros del equipo, con las actividades que se llevaran a cabo.

Tabla 26. Matriz de asignación de responsabilidades (RAM).

Actividad		Responsabilidades				
ID	Descripción Paquete de Actividad	Julián	Gloria	Carolina	Héctor	Guido
1	Definición de la Misión y Visión de la Organización.	P	P	P	S	P
2	Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA.	S	S	S	P	P
3	Definición de la cadena de valor.	P	P	P	P	P
4	Establecer las bases de la ventaja competitiva.	P	P	S	P	P
5	Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.	P	P	P	P	P
6	Indicadores de Gestión y desempeño.	P	P	P	P	P
7	Implementación y despliegue del plan estratégico.	P	P	P	P	P

Responsabilidades: P: Responsable Primario, S: Responsable Secundario

15.7.3 Descripción De Roles. A continuación se describen los roles que se presentan en este proyecto:

Tabla 27. Descripción de roles y niveles de autoridad.

Rol	Responsabilidades	Nivel de Autoridad	A quien Reporta
Patrocinadores (1 y 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar los recursos financieros del proyecto. • Reunir el apoyo adecuado para el proyecto. • Participa en la gestión de eventos clave en el proyecto. • Otorgar autoridad al Gerente de proyecto. • Participa en la definición de requisitos y requerimientos del proyecto. 	Alta	Gerente de proyecto

Rol	Responsabilidades	Nivel de Autoridad	A quien Reporta
	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona juicio de expertos. • Aprobar el plan del proyecto. • Proteger el proyecto de las influencias externas y cambios. • Trabajar con el Gerente de proyectos para realizar seguimientos de progreso. • Proporcionar la aceptación formal de los entregables. 		
Gerente de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el plan detallado administrativo del proyecto con el cronograma de actividades. • Reprograma el proyecto si se presentan atrasos para reencaminar y asegurar su cumplimiento. • Asegurar la aprobación de los entregables del proyecto. • Coordinar las interacciones entre los interesados y todo el equipo e proyecto. • Asegura la ejecución del programa con los requerimientos de calidad definidos, dentro del plazo acordado y al costo contratado. • Negociar los acuerdos formales • Efectúa reuniones periódicas de seguimiento con los patrocinadores y el equipo de proyecto. • Gestionar procesos adecuados de calidad y de mejora continua del proyecto. 	Alta	Patrocinadores

Rol	Responsabilidades	Nivel de Autoridad	A quien Reporta
	<ul style="list-style-type: none"> Enfocar al equipo en la gestión de los riesgos del proyecto. 		
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Definir los recursos financieros necesarios para la resolución del proyecto. Recomendar actividades dentro de su área. Gestionar estrategias que fortalezcan las finanzas del proyecto. 	Media	Gerente de proyecto
Gerente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el estudio de mercadeo del proyecto. Recomendar actividades dentro de su área. 	Media	Gerente de proyecto

15.7.4 Adquisición Del Personal Del Proyecto. Las personas necesarias para la ejecución de este proyecto, ya se encuentran seleccionadas, pero en caso de deserción de alguno de los integrantes del equipo del proyecto o de ser necesario la agregación recursos, se realizara una contratación por el tiempo requerido para culminar el proyecto, esta contratación no será mayor al tiempo estipulado de la duración del proyecto (8 meses).

Para realizar este proceso de selección se contratara con una empresa temporal, y se llevaran a cabo los siguientes pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas requeridas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional del candidato que pasó la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y psicológicas, asignando los correspondientes puntajes según los criterios de evaluación.
- Basados en los resultados de los puntajes, el Gerente de Proyecto y decidirá a quién se debe seleccionar.

15.7.5 Criterios de liberación del personal del proyecto. A continuación se presentan los criterios de liberación del personal que conforma el equipo de trabajo del proyecto.

Tabla 28. Criterios de liberación de personal.

Rol	Criterio de liberación	¿Como?
Patrocinadores	Al termino del proyecto	Inicio de otros proyectos.
Gerente de proyecto	Al termino del proyecto	Comunicación con los patrocinadores.
Gerente Financiero	Al termino del proyecto	Comunicación con el Gerente de proyecto
Gerente de Mercadeo	Al termino del proyecto	Comunicación con el Gerente de proyecto

- Capacitaciones y entrenamiento.

Se estarán realizando capacitaciones de acuerdo a las necesidades identificadas en el desarrollo del proyecto. Estas capacitaciones serán dictadas por profesionales especialistas en las áreas requeridas. Se entregara a los participantes certificado de asistencia y todo el material requerido para la culminación de dichas capacitaciones y entrenamientos.

- Sistema de reconocimiento y recompensas.

Los incentivos se manejaran de acuerdo al Sistema de Incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto, del El Project Manager:

- CPI y SPI al final del proyecto, no menores de 1.0, 20% de bono sobre su remuneración mensual durante la duración del proyecto.
- CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.95 y 1.0, 5% de bono sobre su remuneración mensual durante la duración del proyecto.
- Cualquier combinación de los logros anteriores promedia los bonos correspondientes, cualquier resultado por debajo de 0.95 anula cualquier bono.

- Cumplimiento de regulaciones, pactos, y políticas.

Se realizaran dos evaluaciones de desempeño para cada uno de los integrantes del equipo de proyecto, cuando el avance del proyecto sea de 50 % y en su finalización. Los resultados de esta evaluación serán guardados en los archivos personales de los integrantes.

15.8 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

15.8.1 Plan de Comunicación. El Plan de comunicación para la planeación estratégica de INCAGEST SOLUCIONES EU, es un documento en el que se describe la información que se provee a todos los Involucrados (Stakeholders) del proyecto para mantenerlos informados del progreso del proyecto. El Plan de Comunicación es vital para el éxito del proyecto, ya que asegura que todos los recursos de éste están trabajando para cumplir con los objetivos del proyecto y que cualquier obstáculo se superará de manera planificada e informada.

El Plan de Comunicación contiene la siguiente información:

- Los requerimientos de comunicación de cada uno de los involucrados
- Un cronograma de eventos, métodos y liberación de comunicados
- Una matriz de recursos envueltos en cada uno de los eventos de comunicación
- Un proceso claro para desarrollar cada evento de comunicación dentro del proyecto

El Plan de Comunicación se documenta durante la fase de planificación del proyecto para asegurar que las expectativas de comunicación de los involucrados son detectadas claramente.

Este documento provee una guía acerca de los tópicos usualmente incluidos en un Plan de Comunicación. Es posible agregar, remover o redefinir secciones de acuerdo con las circunstancias del negocio.

15.8.2 Requerimientos de Comunicación. Para cada uno de los involucrados listados, se identifica la información requerida para mantenerlos apropiadamente informados del progreso del proyecto.

Tabla 29. Tabla con la información requerida de involucrados.

Stakeholder	Requerimiento
Representante legal (Patrocinador del Proyecto)	<ul style="list-style-type: none">• Información de estado del proyecto (cronograma, presupuesto, alcance y calidad)• Comprensión de los riesgos y problemas críticos del proyecto• Información necesaria para aprobar cada una de

Stakeholder	Requerimiento
	las fases del proyecto
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Información detallada del estado del proyecto (cronograma, presupuesto, alcance y calidad) • Comprensión de la calidad real de los entregables del proyecto • Conocimiento detallado de todos los riesgos, problemas y requerimientos de cambio
Gerente Financiero Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de las actividades y tareas del proyecto • Conocimiento del día a día de los problemas y riesgos identificados • Estado de: PV-EV-AC-SPI-BAC-ETC-EAC-CPI
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Mercadeo • Gerente de Servicio Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de las actividades y tareas que han comenzado su ejecución • Conciencia de eventos que pueden afectar sus habilidades para trabajar en ciertos roles • Progreso de cada uno de los entregables respecto de los estándares de calidad y criterios definidos
<ul style="list-style-type: none"> • Socios • Administradora • Contadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Progreso de cada uno de los entregables de la planeación estratégica
Ingenieros de Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de los entregables relacionados con la planeación estratégica del mercado • Estado de cronograma
<ul style="list-style-type: none"> • Interventora SENA • Jefe de proyectos SENA • Fondo emprender FONADE 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de estado del proyecto (cronograma, presupuesto, alcance y calidad) • Comprensión de los riesgos y problemas críticos del proyecto

15.8.3 Involucrados. A continuación se presentan los involucrados en el proyecto:

- Representante legal (Patrocinador del Proyecto)
- Gerente de Proyecto
- Gerente Financiero Proyecto
- Gerente de Mercadeo
- Gerente de Servicio Proyecto
- Socios
- Administradora
- Contadora

- Ingenieros de Outsourcing
- Interventora SENA
- Jefe de proyectos SENA
- Fondo emprender FONADE

15.8.4 Plan de Comunicación. A continuación se presenta el cronograma del plan de comunicaciones.

Tabla 30. Cronograma del plan de comunicaciones.

ID	Evento	Descripción	Propósito	Método	Periicidad
1.1	Reuniones de Equipo	Reunión de todos los miembros del equipo para discutir las tareas en desarrollo, las completadas y las futuras	Mantener informado al equipo del estado del proyecto y asegurar que los problemas, riesgos o cambios son manejados adecuadamente	Verbal formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto	Semanal
1.2	Reunión de Revisión de Calidad y servicio	Reunión regular del Gerente de servicio para comprobar el nivel de calidad de los entregables del proyecto	Asegurar que los problemas de calidad se identifican tempranamente, definiendo plazos para lograr el nivel de calidad esperado bajo los criterios definidos para cada entregable	Verbal formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto	Cada 20 días
1.3	Reuniones de Cierre de Fases	Reunión formal con todos los miembros del proyecto al final de cada fase para identificar el estado del proyecto, el nivel de calidad de los	Controlar el progreso del proyecto a través de cada fase del ciclo de vida del proyecto, mejorando la probabilidad de éxito	Verbal formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto	Semanal

ID	Evento	Descripción	Propósito	Método	Periicidad
		entregables producidos y analizar los riesgos, problemas o cambios relevantes			
1.4	Reuniones Aprobación Cambios	Reunión regular para revisar los requerimientos de cambios solicitados	Proveer un proceso formal para la aprobación de cambios en el proyecto	Verbal formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto	Quincenal
1.5	Reuniones Aceptación del Cliente	Reunión para analizar los entregables producidos a la luz de los criterios definidos para obtener la aceptación de parte del cliente	Proveer un proceso controlado para la aceptación de entregables y asegurar que se cumplen los requerimientos de los clientes	Verbal formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto	Cada vez que se tenga un entregable listo de aprobación.
1.6	Reunión de Estado de Avance	Reportes frecuentes del estado del proyecto: cronograma, riesgos, problemas y cambios.	Mantener informados del estado del proyecto a todos los involucrados	Verbal formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto	Semanal

15.8.5 Matriz. Personas que participan en cada uno de los eventos de comunicación.

Claves:

R = Responsable del evento de comunicación. Construye y distribuye el material de comunicación y supervisa las facilidades requeridas (marcado en rojo)

P = Participa de las reuniones, recibe el material (marcado en blanco)

C = Supervisa el proceso de comunicación y provee retroalimentación (marcado en amarillo).

Tabla 31. Matriz de proceso de comunicación.

ID	Patrocinador del Proyecto	Gerente del Proyecto	Equipo del Proyecto	Gerente Servicios	Otros Externos
1.1	-	R	P	P	-
1.2	-	P	-	R	P
1.3	R	R	P	P	-
1.4	-	C	-	P	-
1.5	R	R	-	P	P
1.6	P	P	-	C	-

15.8.6 Supuestos. Se asume que:

- Las herramientas de comunicación se proveen de acuerdo a lo requerido para el proyecto de planeación estratégica para INCAGEST SOLUCIONES EU.
- Recursos de comunicación adecuados estarán disponibles cuando se necesiten.
- Recursos de comunicación tienen la experiencia requerida usarlos.
- La comunicación se hará de forma verbal dejando actas de cada reunión y constancia de asistencia a estas.
- Cada reunión se citará por correo electrónica y se debe confirmar el recibo de este.

15.8.7 Riesgos.

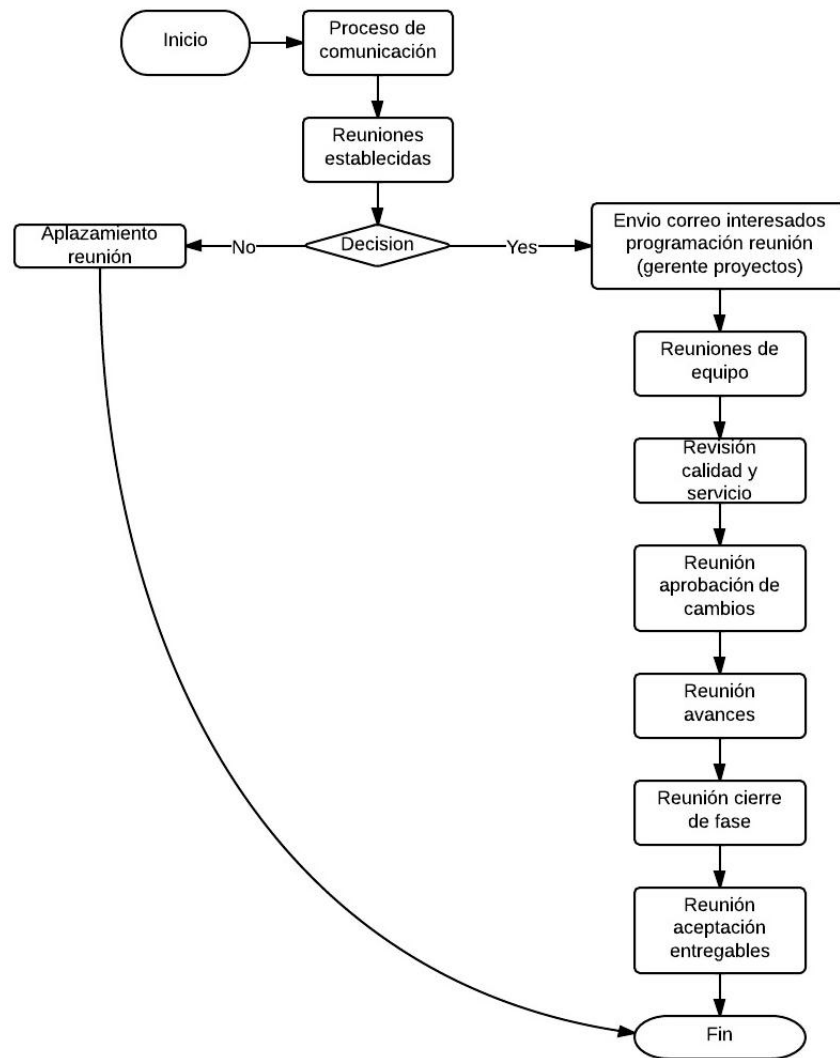
- Los recursos de comunicación claves no están disponibles durante la vida del proyecto
- Los requerimientos de comunicación cambian durante el proyecto
- Las comunicaciones no son entregadas efectivamente

15.8.8 Proceso de Comunicación.

- Propósito

A través del proceso de comunicación se busca que todos los interesados puedan estar al tanto del proyecto y como este logra su alcance efectivamente, también este proceso contribuye a que los incidentes que se puedan presentar no generen discordias que afecten la consecución del proyecto.

15.8.9 Proceso.



15.8.10 Responsabilidades.

Tabla 32. Responsabilidades en el proceso de comunicación.

Stakeholder	Responsabilidad
Representante legal (Patrocinador del Proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los entregables • Seguimiento a la triple restricción (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad) • Aprobación de cambios
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las reuniones de equipo (líder) • Monitoreo de la calidad • Monitoreo a los cambios y evaluación de estos • Establecer las reuniones de avance (líder) • Cierre de Fase • Presentación entregables
Gerente Financiero Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cambios económicos • Seguimiento al cronograma • Asistencia a las reuniones de avance, de equipo y cierre de fase
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Mercadeo • Gerente de Servicio Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cambios en calidad y tiempo • Seguimiento al cronograma • Asistencia a las reuniones de avance, de equipo y cierre de fase

15.8.11 Formularios. Se debe diligenciar el formato M2-GD-F35 - Acta de Reunión Cliente-Proyecto (véase el Anexo I).

15.8.12 Apéndices. Políticas corporativas, estándares y procedimiento:

- Todas las reuniones son realizadas con una invitación vía correo electrónico.
- Todas las invitaciones vía correo electrónico deben tener respuesta de recibido
- Antes de cada reunión se den enviar los temas a tratar y por consenso establecer que los temas cumplen con el objetivo de la reunión
- Cada reunión tiene un responsable, un mediador y un secretario quien es que lleva el acta

15.9 PLAN DE RIESGOS PARA PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

15.9.1 Metodología. Para el desarrollo de la identificación de riesgos se tienen varias alternativas que contribuyen a la consecución e identificación de estos.

- Contamos con expertos que se enfocan en el desarrollo y orientación del planeamiento estratégico de las organizaciones, a través de lluvias de ideas con estos expertos se identificarán los posibles riesgos que se puedan presentar en el proceso del proyecto.
- Sesiones de charlas con Incagest Soluciones EU para dimensionar los aportes para el proyecto, con esto identificar posibles riesgos que estén enfocados al cliente.
- Estudios de elementos externos enfocados al proyecto para la identificación de posibles riesgos a este.

A partir de la identificación de los riesgos se determinó que el umbral de riesgo del proyecto es del 3% sobre el valor total del proyecto siendo así:

Tabla 33. Umbral de riesgos.

Valor total del proyecto	\$ 163.298.720
Umbral para el riesgo	3,00%
Valor del umbral	\$ 4.898.962

Dentro de los impactos que los riesgos puedan generar al proyecto se va a tener en cuenta la triple restricción de todo proyecto, determinando como estos riesgos pueden afectar los costos, el tiempo, el alcance y la calidad de la planeación estratégica para Incagest soluciones EU.

Se van a evaluar las posibilidades de que pueda suceder el riesgo como Alta, media o baja según el umbral establecido así que:

Tabla 34. Posibilidad de ocurrencia de los riesgos.

POSIBILIDAD		
Título	Puntaje	Descripción
Baja	1	Poco probable que ocurra, basado en la información actual. Las circunstancias que gatillan la ocurrencia de este riesgo son improbables.
Media	2	Existe una probabilidad de que ocurra
Alta	3	Muy probable que ocurra, basado en las circunstancias del proyecto

Tabla 35. Impacto de los riesgos.

Título	Puntaje	Descripción
Bajo	1	Impacto menor sobre el proyecto, es decir, 0 y 1.5% desviación en el alcance, fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto
Medio	2	Impacto medible sobre el proyecto, es decir, entre 1.5% y 3% de desviación en el alcance, fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto
Alto	3	Impacto significativo sobre el proyecto, es decir, sobre 3% de desviación del alcance, fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto

Tabla 36. Clasificación de los riesgos por colores.

Puntaje Prioridad	Rango Prioridad	Color
De 0 a 1	Bajo	Verde
De 1 a 2	Medio	Amarillo
De 2 a 3	Alto	Rojo

Tabla 37. Identificación de los riesgos.

RIESGOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTAJE DE PRIORIDAD	RANGO
Retiro de Personal	1	3	2	2
Choques por la diferentes personalidades y formas de trabajar	1	1	1	1
Nueva ley que impacte el proyecto	1	3	2	2
Paro de trabajadores	1	3	2	2
Desorden social	1	3	2	2
Abandono del proyecto	2	3	2,5	2,5
Demora en la toma de	2	3	2,5	2,5

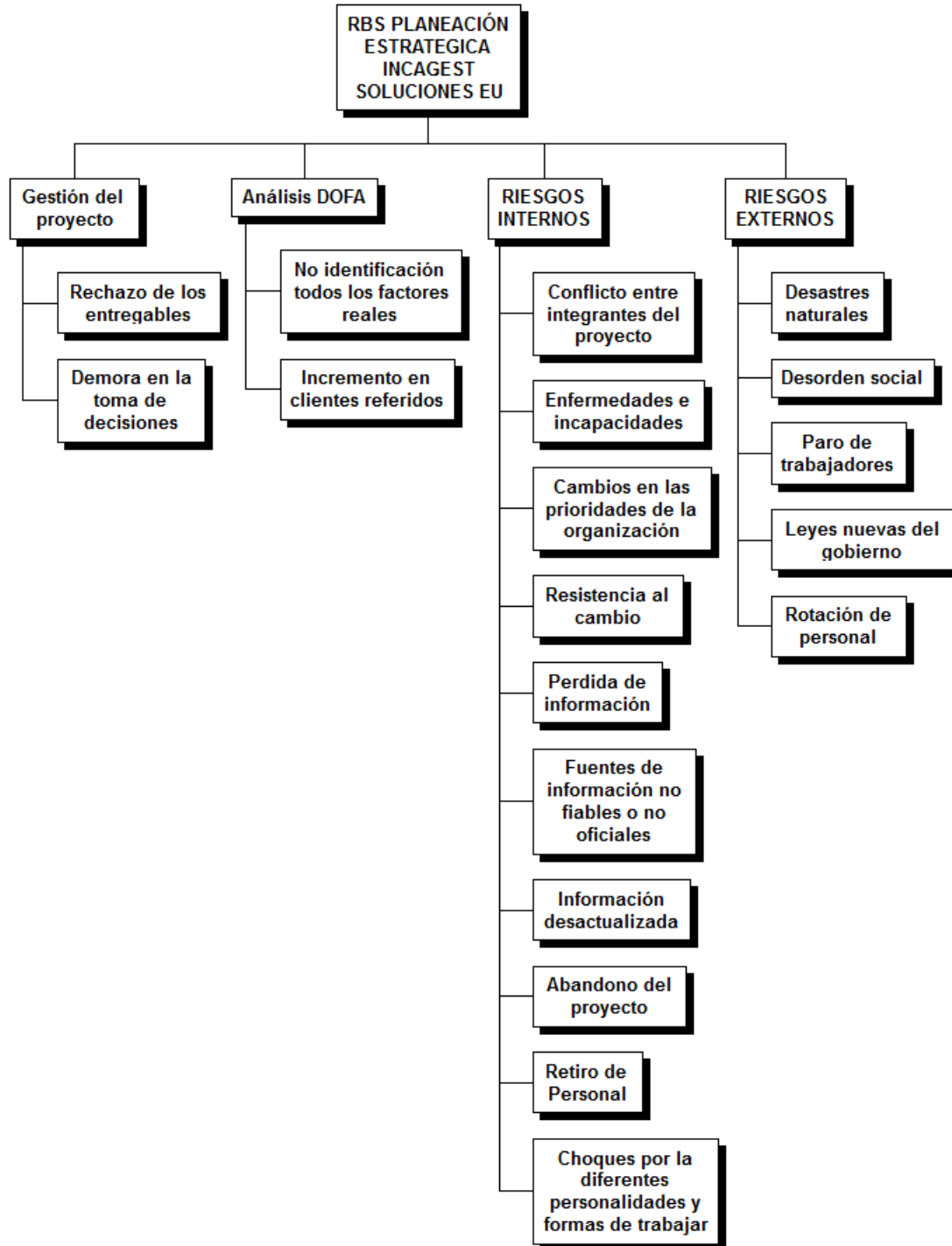
RIESGOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTAJE DE PRIORIDAD	RANGO
decisiones				
Incremento en clientes referidos	1	3	2	2
Desastres naturales	1	3	2	2
Rechazo de los entregables	2	3	2,5	2,5
Información desactualizada	1	3	2	2
Fuentes de información no fiables o no oficiales	1	3	2	2
Perdida de información	1	3	2	2
No identificación todos los factores reales	1	3	2	2
Resistencia al cambio	2	3	2,5	2,5
Cambios en las prioridades de la organización	1	3	2	2
Enfermedades e incapacidades	2	3	2,5	2,5
Conflicto entre integrantes del proyecto	2	2	2	2

Tabla 38. Registro de los riesgos.

Registro de Riesgos													
ID Riesgo	Amenaza	Oport.	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I	Impacto en costos (\$)	EMV	Plan Contingencia (Plan de Respuesta de Riesgos)	Disparador	Responsable del Riesgo
1	X		Abandono del proyecto	No capital del trabajo, no viabilidad	Viabilidad	2%	3	0,060	\$ 7.627.200	152.544,00	Póliza de cumplimiento por parte del cliente por 30% del valor total de proyecto	El cliente no asiste a las reuniones de avances y no solicita la información de estas.	Gerente del proyecto
2	X		Demora en la toma de decisiones	Políticas internas, desmotivación	Aumento en el costo, tiempo y alcance	2%	3	0,060	\$ 7.627.200	152.544,00	Cada día en demora de toma de decisión, generará un sobre costo del valor del día y aumento en el tiempo proporcionalmente.	Regístrate al cronograma de toma de decisión	Gerente del proyecto
3	X		Rechazo de los entregables	No cumplimiento con la calidad	Inversión de mayor tiempo, genera desconfianza en el cliente, desmotivación en el equipo, identificación de mejoras en los procesos, afianza el	2%	3	0,060	\$ 7.627.200	152.544,00	Realizar la correspondiente verificación y confirmación de los criterios de aceptación firmados por el cliente	Inconformidades en las reuniones de seguimiento	Gerente del proyecto
4	X		Resistencia al cambio	Cambio	Oposiciones al proyecto, No querer escuchar las nuevas alternativas, demoras en la toma de decisiones	2%	3	0,060	\$ 7.627.200	152.544,00	Involucrar al interesado en la implementación del cambio concientizándolo de la importancia de su aceptación	Inconformidades en las reuniones de seguimiento	Gerente del proyecto
5	X		Incapacidades	Virus y enfermedades	Cambios en la triple restricción	2%	3	0,060	\$ 7.627.200	152.544,00	Contratación a través de una temporal durante el tiempo de la incapacidad.	Disminución del rendimiento en el trabajo	Cualquier miembro del equipo
									\$ 38.136.000	762.720,00			

15.9.2 RBS.

Figura 27. RBS.



15.10 PLAN DE GESTION GRUPOS DE INTERES PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA INCAGEST SOLUCIONES EU

Gestionar los grupos de interés está dirigido a las personas, grupos u organizaciones que se verán o podrían verse afectados por el proyecto de planeación estratégica para INCAGEST SOLUCIONES EU; en donde se deben analizar las expectativas de todas las partes interesadas y su impacto en el proyecto, para esto el plan de gestión de los interesados establece estrategias de adecuadas para la participación efectiva de estos en las decisiones del proyecto y durante toda la ejecución.

Los proceso para determinar el plan son:

- Identificar a los interesados
- Planificar la gestión de los interesados
- Gestionar las expectativas de los interesados
- Gestionar el compromiso de los interesados
- Controlar el compromiso de los interesados

Durante todo el proyecto los interesados están presentes y generando aportes sobre por este motivo es de vital importancia obtener los requerimientos de estos y el nivel del influencia que tienen estos sobre el proyecto.

15.10.1 Identificar a los interesados. Se deben tener en cuenta interesados externos e internos, los cuales influyen y participan en el proyecto.

Tabla 39. Gestión de los interesados.

REGISTRO DE INERESADOS				
NOMBRE	GRUPO	ROL EN EL PROYECTO	INFLUENCIA (ALTA/MEDIA/B AJA)	INTERES (ALTO/MEDIO/B AJO)
Representante Legal (Gerente)	A	Representa legalmente el proyecto, gestiona y evalúa el cumplimiento de los objetivos	Alta	Alto
Socios	B	Dueños del proyecto. Inversionistas	Alta	Alto
Administradora	C	Administrar la empresa	Media	Alto
Contadora	D	Contabilidad de la empresa	Media	Medio
Ingenieros de Outsourcing	E	Gestión de outsourcing	Baja	Alto
Gerente de proyecto	F	Evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Alta	Alto
Gerente financiero	G	Evalúa los costos y cronograma	Alta	Alto
Gerente de Mercadeo	H	Evaluación de mercados	Alta	Alto
interventora SENA	I	Evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Alta	Alto
Jefe de proyectos SENA	J	Evalúa el proyecto	Alta	Alto
Fondo emprender FONADE	K	Apoyo al proyecto	Alta	Alto
Clientes	I	Usuarios del servicio	Baja	Medio
Gobierno	M	Regulación de los recursos prestados y ente recaudador de impuestos	Media	Medio

15.10.2 Planificar la gestión de los interesados. La planificación se establece a partir del impacto, las relaciones y el compromiso en el proyecto por cada uno de los interesados; se tiene que tener en cuenta dentro del cronograma el tiempo que se va a invertir en cada uno de estos.

Tabla 40. Planificación de la gestión de los interesados.

REGISTRO DE INERESADOS				
NOMBRE	GRUPO	PLANIFICACIÓN	INFLUENCIA (ALTA/MEDIA/B AJA)	INTERES (ALTO/MEDIO/B AJO)
Representante Legal (Gerente)	A	Reuniones semanales para actualización del proyecto y revisión cronograma	Alta	Alto
Socios	B	Reuniones mensuales revisión cronograma	Alta	Alto
Administradora	C	Comités de avances semanales	Media	Alto
Contadora	D	Reuniones mensuales revisión ejecución proyecto	Media	Medio
Ingenieros de Outsourcing	E	Reunión bimensual determinar dimensionamiento y soporte en planación y ejecución	Baja	Alto
Gerente de proyecto	F	Asegurar el cronograma, costos, caliadd y el alcance se estén llevando a término, debe planificar las freuniones y comités con los demás interesados	Alta	Alto
Gerente financiero	G	Asegurar que los costos y el cronograma estén cumpliendose según lo establecido, informar todo al gerente de proyectos y planificar con él reuniones cada dos días para ver avances	Alta	Alto
Gerente de Mercadeo	H	Asegurar las estrategias de mercadeo, informar todo al gerente de proyectos y planificar con él reuniones cada dos días para ver avances	Alta	Alto
interventora SENA	I	Reuniones mensuales revisión ejecución proyecto	Alta	Alto
Jefe de proyectos SENA	J	Reuniones mensuales revisión ejecución proyecto	Alta	Alto
Fondo emprender FONADE	K	Reuniones mensuales revisión ejecución proyecto	Alta	Alto
Clientes	I	Verificar mensualmente expectativas y requerimientos.	Baja	Medio
Gobierno	M	Regulación de los recursos prestados y ente recaudador de impuestos	Media	Medio

15.10.3 Estrategias para gestionar las expectativas de los interesados. Para satisfacer las necesidades de los interesados y enfrentar los problemas que se presenten en el del proyecto, es importante mantener una comunicación activa y trabajo en equipo, en la que se requiere habilidades interpersonales y habilidades de gestión, por lo cual se recomiendan las siguientes estrategias:

- Identificar el registro de los interesados (véase Tabla 39)
- Comunicación constante
- Comprender el alcance del proyecto, las metas y objetivos
- Abordar inquietudes antes de que representen incidentes
- Abordar los incidentes identificados
- Gestión activa de las expectativas de los interesados
- Abordar los problemas en la medida en que se presenten
- Generar confianza
- Anticipar la reacción de los interesados

Es importante identificar, analizar y documentar las expectativas de los interesados en el plan de gestión de las comunicaciones.

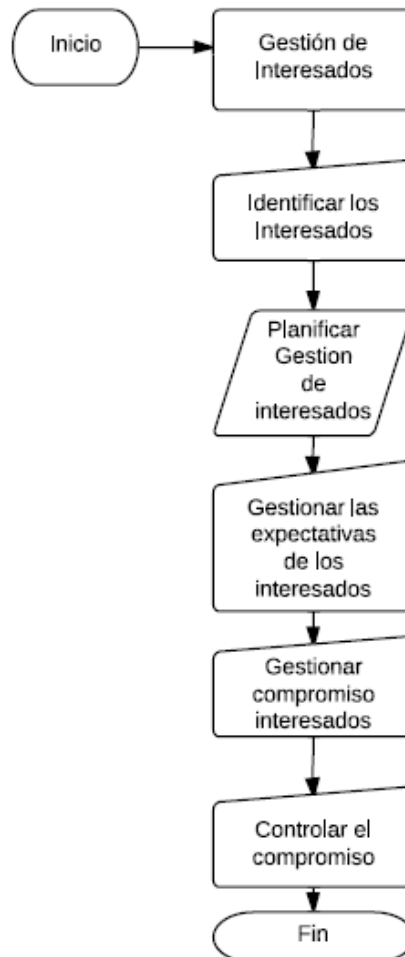
15.10.4 Gestionar el compromiso de los interesados. El compromiso se determina de acuerdo a las expectativas de cada interesado, esto se hace a través de:

- Comunicación constante
- Escucha en todo momento
- Manejo de conflictos
- Manejo de la resistencia al cambio

Con estas herramientas se puede generar el compromiso de los interesados y el apoyo constante de estos al proyecto para obtener los entregables.

15.10.5 Controlar el compromiso de los interesados. El gerente del proyecto debe estar en toda la ejecución atento a los interesados, controlando el compromiso de estos, esto se hace por medio de determinar trabajo realizado, aportes y reuniones que se han establecido.

15.10.6 Proceso de gestión de los grupos de interés.



15.11 PLAN DE MONITOREO Y CONTROL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

El informe de desempeño del proyecto es un documento que se presentará semanalmente en la reunión de coordinación del equipo de proyecto, y debe presentar la siguiente información:

- Estado Actual del Proyecto:
 1. Situación del Alcance: Avance Real y Avance Planificado.
 2. Eficiencia del Cronograma: SV y SPI.
 3. Eficiencia del Costo: CV y CPI.

4. Cumplimiento de objetivos de calidad.
- Reporte de Progreso:
 1. Alcance del Periodo: % de avance planificado y % real del periodo.
 2. Valor Ganado del Periodo: Valor Ganado Planificado y Valor Ganado Real.
 3. Costo del Periodo: Costo Planificado y Costo Real.
 4. Eficiencia del Cronograma en el Periodo: SV del periodo y SPI del periodo.
 5. Eficiencia del Costo en el Periodo: CV del periodo y CPI del periodo.
 - Pronósticos:
 1. Pronóstico del Costo: EAC, ETC y VAC
 2. Pronóstico del Tiempo: EAC, ETC, VAC, fecha de término planificada y fecha de término pronosticada.
 - Problemas y pendientes que se tengan que tratar, y problemas y pendientes programados para resolver.
 - Curva S del Proyecto.

Esta información debe presentarse en el documento M2-GD-F42 Formulario de control de Avance (véase el Anexo J).

15.12 PLAN DE SENSIBILIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL CAMBIO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

Los cambios son necesarios en los planes de mejora, estos cambios pueden tener impactos negativos o positivos. A continuación se describen algunas técnicas que se aplicaran en los casos que así lo ameriten, para vencer la resistencia al cambio; el principal acto que se debe hacer es comunicar que es lo que quiere la empresa, como lo quiere y como lo hace, esto se hace a través de correos masivos, comunicación directa verbal y carteles visibles en donde todo el personal pueda obtener la información para que se siga un mismo objetivo y una misma línea hacia lo que se desea en el plan estratégico para INCAGEST SOLUCIONES EU.

- Se Identificara las personas que están poniendo resistencia al cambio, así mismo el grado de interés, afectación y autoridad que tienen dentro del proyecto, para luego convertirlos en neutros o personas que apoyen el proyecto.
- Se enseñara la importancia del cambio en el proyecto y aclarar los efectos en la organización y en las personas, con datos e indicadores, promocionando la

participación activa de los miembros del equipo y resolviendo las dudas presentadas.

- Involucrar a las personas afectadas por el cambio en los procesos de toma de decisión, promoviendo la participación activa se disminuirá la resistencia al cambio.
- Si ya se explicó la forma en la cual se realizará una actividad o un tipo de cambio, es recomendable no modificar lo que ya se indicó, para no crear desconfianza en los miembros del equipo del proyecto.
- Realizar solo los cambios necesarios durante el desarrollo del proyecto.
- Facilitar la formación necesaria para la implementación de los cambios realizando capacitaciones y prácticas antes de la puesta en marcha del nuevo cambio con la finalidad de fortalecer los niveles de confianza en las personas que intervienen o se ven afectadas directamente por el cambio.
- Si el cambio realizado significa un incremento en la carga laboral, se creará un programa de reconocimientos, bonificaciones y recompensas.
- Mantener una comunicación efectiva y clara entre todos los miembros del equipo y la organización, exponiendo con sensatez las afectaciones negativas y positivas para que se acepten las situaciones tal y como son.
- Aplicación de amenazas o fuerza directa aplicando autoridad sobre las personas que se resistan al cambio.

15.13 PLAN DE CIERRE PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INCAGEST SOLUCIONES EU

En el plan de cierre, es importante validar si ha sido obtenida la satisfacción del Cliente.

Tabla 41. Satisfacción del cliente.

HITO	DESCRIPCIÓN	APROBADO
Documento con la definición de la Misión y Visión de la Organización	La definición de la misión y la visión de la organización fue documentado y fue aprobado por el Patrocinador del Proyecto	SI - NO
Documento con el análisis DOFA	Análisis DOFA realizado a la organización, documentado y fue aprobado por el Patrocinador del Proyecto	SI - NO
Documento con la definición de la cadena de	La definición de la cadena de valor fue documentada y fue aprobada por el Patrocinador del	SI - NO

HITO	DESCRIPCIÓN	APROBADO
valor	Proyecto	
Documento con las bases de la ventaja competitiva	La definición de la ventaja competitiva fue documentada y fue aprobada por el Patrocinador del Proyecto	SI – NO
Documento con objetivos estratégicos y planes de acción.	La definición de objetivos estratégicos y los planes de acción fueron documentados y aprobados por el Patrocinador del Proyecto.	SI – NO
Informe con los indicadores de gestión	Entrega del informe con los indicadores de gestión aprobados por el Patrocinador del Proyecto.	SI – NO
Acta de Reunión Cierre del proyecto	Entrega del acta de Implementación del plan estratégico.	SI – NO

- Cierre del Proyecto
 - Entregables.

Tabla 42. Entregables del proyecto

Tipo	Responsable
Documento misión y visión	Gerente de proyecto
Documento DOFA	Gerente de proyecto
Documento cadena de valor	Gerente de proyecto
Documento ventaja competitiva	Gerente de proyecto
Documento objetivo estratégico y planes de acción	Gerente de proyecto
Informe indicadores de gestión	Gerente de proyecto

- Recursos
 - Liberar a todos los recursos del proyecto.

Tabla 43. Liberación de los recursos.

Nombre del Recurso	Designación Actual	Fecha de Liberación
Gerente de mercadeo	\$4.320.000	16 sep 2014
Gerente financiero	\$4.320.000	16 sep 2014

- Comunicación
 - Comunicar a todos los involucrados en el proyecto el cierre del proyecto.

Tabla 44. Comunicación de cierre del proyecto.

Reunión	Mensaje	Fecha
Cierre	Comunicar a todos los interesados el plan estratégico, y cierre del proyecto.	16 sep 2014

Se realiza un acta con el formato M2-GD-F35-Acta de Reunión Cliente-Proyecto (véase el Anexo I).

16. CONCLUSIONES

- A partir de los problemas identificados en INCAGEST SOLUCIONES EU, el proyecto presenta soluciones que ayudan a que la empresa pueda crecer y generar satisfacción para los logros establecidos por sus directivas.
- El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa INCAGEST SOLUCIONES EU, es una práctica importante que permite conocer la situación real de la empresa, con el propósito de planear estrategias de mejora.
- Al identificar los problemas que la empresa posee, el Gerente del proyecto y su equipo de trabajo tienen los fundamentos manejar la satisfacción de los stakeholders.
- El proyecto de direccionamiento estratégico contribuye al crecimiento y rentabilidad general de la compañía INCAGEST SOLUCIONES EU, manteniendo el enfoque estratégico y generando un control continuo sobre los procesos de la organización, enmarcando sus acciones y políticas hacia el logro de los objetivos, procurando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BALPER. Estudios de calidad de energía y servicios de medición industrial. Disponible en internet. <URL: http://www.balperin.com.mx/servicio_estudio_calidad.shtml>.

CREG. Disponible en internet. < http://www.creg.gov.co/html/i_portals/index.php>.

DE LAS NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO, Gabriel. Técnicas Participativas Para La Planeación. [on line].Fundación ICA, A.C.Av. del Parque N° 91Colonia Nápoles C.P. 03810 México, D.F.[fecha de consulta: 16 de marzo de 2013]. Disponible en internet http://www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca_virtual/doc004/

FRANCISCOFRANCES. ¿Cómo se hace un árbol de problemas y soluciones?. Disponible en internet. <URL:http://personal.ua.es/es/franciscofrances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html>.

LLEDÓ, Pablo. Project Manager: How to pass the PMP® without dying in the attempt.

MULCAHY, Rita. PMP® Exam Prep, 6th Edition, 2009. 535 p.

PMI, Instituto. Guía del PMBOK®, 4th Edition, 2008. 393 p.

UNIVERSIA. Derrochadores de energía. Disponible en internet. <URL:<http://noticias.universia.pr/ciencia-nt/noticia/2007/12/25/134681/derrochadores-energia.pdf>>.

UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO, UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE, UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA DE COLOMBIA (UPME) Y EL INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA “FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS” (COLCIENCIAS). CALIDAD DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA. En: ¿QUE ES UN PROBLEMA DE CALIDAD DE LA

ENERGÍA?”. Disponible en internet.
<URL:<http://www.si3ea.gov.co/Portals/0/Gie/Docs/calidad.pdf>>.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de Alternativas - Conocimiento

MATRIZ DE VIABILIDAD ÁRBOL DE CONOCIMIENTO								
Criterios de Evaluación	Peso	Alternativas	Calificación					Peso X Calificación
			1	2	3	4	5	
Tiempo de Implementación	30%	Contratar expertos para capacitar al personal.				X		0,9
		Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.					X	1,5
		Conocer y aprovechar los recursos existentes.			X			0,9
		Solicitar prestamos en entidades financieras.		X				0,6
		Buscar instalaciones fisicas mas economicas.	X					0,3
Costo de Implementación	20%	Contratar expertos para capacitar al personal.				X		0,8
		Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.			X			0,6
		Conocer y aprovechar los recursos existentes.				X		0,8
		Solicitar prestamos en entidades financieras.				X		1
		Buscar instalaciones fisicas mas economicas.			X			0,6
Impacto Ambiental	10%	Contratar expertos para capacitar al personal.					X	0,5
		Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.					X	0,5
		Conocer y aprovechar los recursos existentes.				X		0,5
		Solicitar prestamos en entidades financieras.				X		0,5
		Buscar instalaciones fisicas mas economicas.		X				0,5
Ajuste Dentro del Marco Legal	15%	Contratar expertos para capacitar al personal.					X	0,75
		Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.					X	0,75
		Conocer y aprovechar los recursos existentes.					X	0,75
		Solicitar prestamos en entidades financieras.					X	0,75
		Buscar instalaciones fisicas mas economicas.					X	0,75
Aceptación de los Clientes	25%	Contratar expertos para capacitar al personal.				X		1
		Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.					X	1
		Conocer y aprovechar los recursos existentes.			X			0,75
		Solicitar prestamos en entidades financieras.			X			0,75
		Buscar instalaciones fisicas mas economicas.			X			0,75
ALTERNATIVA DE MAYOR VIABILIDAD								
		Contratar expertos para capacitar al personal.						3,95
		Contratar personal con las competencias requeridas para el cargo.						4,35
		Conocer y aprovechar los recursos existentes.						3,7
		Solicitar prestamos en entidades financieras.						3,6
		Buscar instalaciones fisicas mas economicas.						2,9

Anexo B. Matriz de Alternativas - Mercadeo

MATRIZ DE VIABILIDAD ÁRBOL DE MERCADEO								
Criterios de Evaluación	Peso	Alternativas	Calificación					Peso X Calificació
			1	2	3	4	5	
Tiempo de Implementación	30%	Vinculación de personal experto			X			0.9
		Definición de perfiles para los cargos				X		1.2
		Programas de capacitación		X				0.6
		Estudio del mercado	X					0.3
		Medir la calidad del servicio			X			0.9
Costo de Implementación	20%	Vinculación de personal experto	X					0.2
		Definición de perfiles para los cargos					X	1
		Programas de capacitación		X				0.4
		Estudio del mercado		X				0.4
		Medir la calidad del servicio			X			0.6
Impacto Ambiental	10%	Vinculación de personal experto					X	0.5
		Definición de perfiles para los cargos					X	0.5
		Programas de capacitación					X	0.5
		Estudio del mercado				X		0.4
		Medir la calidad del servicio			X			0.3
Ajuste Dentro del Marco Legal	15%	Vinculación de personal experto					X	0.75
		Definición de perfiles para los cargos					X	0.75
		Programas de capacitación					X	0.75
		Estudio del mercado					X	0.75
		Medir la calidad del servicio					X	0.75
Aceptación de los Clientes	25%	Vinculación de personal experto					X	1.25
		Definición de perfiles para los cargos					X	1.25
		Programas de capacitación					X	1.25
		Estudio del mercado				X		1
		Medir la calidad del servicio			X			0.75
ALTERNATIVA DE MAYOR VIABILIDAD								
		Vinculación de personal experto						3.6
		Definición de perfiles para los cargos						4.7
		Programas de capacitación						3.5
		Estudio del mercado						2.85
		Medir la calidad del servicio						3.3

Anexo C. Matriz de alternativas – Direccionamiento Estratégico

MATRIZ DE VIABILIDAD ÁRBOL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO "GERENCIA"								
Criterios de Evaluación	Peso	Alternativas	Calificación					Peso X Calificación
			1	2	3	4	5	
Tiempo de Implementación	30%	Manejo de indicadores			X			0,9
		Motivación en todo el equipo de trabajo	X					0,3
		Visión concreta y detallada del objetivo				X		1,2
		Estrategias corporativas					X	1,5
		Credibilidad en los trabajos y servicios prestados		X				0,6
Costo de Implementación	20%	Manejo de indicadores				X		0,6
		Motivación en todo el equipo de trabajo		X				0,4
		Visión concreta y detallada del objetivo					X	1
		Estrategias corporativas					X	1
		Credibilidad en los trabajos y servicios prestados	X					0,2
Impacto Ambiental	10%	Manejo de indicadores					X	0,5
		Motivación en todo el equipo de trabajo					X	0,5
		Visión concreta y detallada del objetivo					X	0,5
		Estrategias corporativas					X	0,5
		Credibilidad en los trabajos y servicios prestados					X	0,5
Ajuste Dentro del Marco Legal	15%	Manejo de indicadores					X	0,75
		Motivación en todo el equipo de trabajo					X	0,75
		Visión concreta y detallada del objetivo					X	0,75
		Estrategias corporativas					X	0,75
		Credibilidad en los trabajos y servicios prestados					X	0,75
Aceptación de los Clientes	25%	Manejo de indicadores				X		1
		Motivación en todo el equipo de trabajo				X		1
		Visión coreta y detallada del objetivo					X	1,25
		Estrategias corporativas					X	1,25
		Credibilidad en los trabajos y servicios prestados					X	1,25
ALTERNATIVA DE MAYOR VIABILIDAD								
		Manejo de indicadores						3,75
		Motivación en todo el equipo de trabajo						2,95
		Visión coreta y detallada del objetivo						4,7
		Estrategias corporativas						5
		Credibilidad en los trabajos y servicios prestados						3,3

Anexo D. Consolidado de la estimación.

DESCRIPCIÓN	HORAS
•Definición de la Misión y Visión de la Organización.	110
•Análisis interno y externo bajo la técnica radar DOFA.	502
•Definición de la cadena de valor.	571
•Establecer las bases de la ventaja competitiva.	520
•Formulación de objetivos estratégicos y planes de acción.	295
•Indicadores de Gestión y desempeño.	267
•Implementación y despliegue del plan estratégico.	1,089
TOTAL	3,354

Anexo E. Pre – Inversión

CRITERIO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computador	Unidad	4	1.500.000	6.000.000
Disco duro externo	Unidad	1	800.000	800.000
Escritorios	Unidad	4	350.000	1.400.000
Sillas	Unidad	4	180.000	720.000
			TOTAL	8.920.000

- INVERSIÓN TÉCNICA

CRITERIO	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANT.	TOTAL
Estudio Mercadeo	Horas	\$ 20.000	\$ 1.440	\$ 28.800.000
Estudio Técnico	Horas	\$ 20.000	\$ 1.440	\$ 28.800.000
Estudio Organizacional	Horas	\$ 17.000	\$ 240	\$ 4.080.000
Especialista en mercadeo	Horas	\$ 20.000	\$ 1.440	\$ 28.800.000
Estudio Impacto Ambiental	Horas	\$ 24.000	\$ 720	\$ 17.280.000
			TOTAL	\$ 107.760.000

- INVERSIÓN OPERATIVA

	CRITERIO	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	VALOR UNITARIO	TOTAL
Servicios Públicos	Arrendamiento	Mes	8	\$500.000	\$ 4.000.000
	Energía	Mes	8	\$30.000	\$ 240.000
	Agua	Mes	4	\$120.000	\$ 480.000
	Teléfono	Mes	8	\$45.000	\$ 360.000
	Internet	Mes	8	\$40.000	\$ 320.000
	Plan telefonía Celular	Mes	8	\$120.000	\$ 960.000
	Papelería	Mes	8	\$150.000	\$ 1.200.000
	Rodamiento	Mes	8	\$360.000	\$ 2.880.000
				TOTAL	\$ 10.440.000

- ESTUDIO FINANCIERO


El estudio financiero tiene como objeto determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, y los ingresos que se aspira recibir en cada uno de los periodos de vida útil del proyecto del plan estratégico para INCAGEST SOLUCIONES EU.

Los datos que son presentados en los componentes del estudio financiero son el resultado de los estudios previos del mercado, técnico y organizacional, los cuales son utilizados para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Inversion por el plan estratégico para INCAGEST SOLUCIONES EU					\$ 163.280.720
PROYECCIÓN FINANCIERA					
Año	Semestre	Número clientes	Cantida servicios	Valor Servicio	Proyección
2014	2	1	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Cierre 2013					\$ 1.200.000
2015	1	6	4	\$ 320.000	\$ 7.680.000
2015	2	8	6	\$ 320.000	\$ 15.360.000
Cierre 2014					\$ 23.040.000
2016	1	12	6	\$ 350.000	\$ 25.200.000
2016	2	14	6	\$ 350.000	\$ 29.400.000
Cierre 2015					\$ 54.600.000
2017	1	18	6	\$ 360.000	\$ 38.880.000
2017	2	20	6	\$ 360.000	\$ 43.200.000
Cierre 2017					\$ 82.080.000
Total al año 3 después del proyecto					\$ 160.920.000

Según el estudio financiero INCAGEST SOLUCIONES EU va a tener un crecimiento durante la consolidación real de su plan estratégico, el cual hará que después de pasado los 3 años posteriores a la ejecución del proyecto podrá tener retorno de la inversión para este y la efectividad siguiente será en pro del crecimiento y ganancia.

Anexo F. Formato de registro de incidentes.

	FORMATO DE REGISTRO DE INCIDENTES	
	Código : LDM2-GD-F70	Página 1 de 2

Datos Proyecto

Cliente: **NOMBRE CLIENTE**

Proyecto: **NOMBRE PROYECTO**

Solicitado Por: **Nombre Persona que identifica el incidente**

1 Descripción Incidente

A continuación se describen los incidentes presentados al proyecto incluyendo la explicación de lo analizado del impacto correspondiente

1.1 Título Cambio 1

Detalles del Problema
Nombre del Proyecto: Planeación estratégica para Incagest Soluciones EU Fase afectada:
Detalle del Problema
Identificador del Problema Escalado por Fecha de Escalamiento
Descripción del Problema: <i>Agregar una breve descripción del problema y los aspectos del proyecto que impacta (es decir, alcance, recursos, entregables, plazos y/o presupuesto)</i>
Impacto del Problema: <i>Describe los efectos que tiene el impacto descrito sobre las capacidades del proyecto para cumplir con los objetivos establecidos. Valorice el nivel de impacto del problema (Bajo, Medio o Alto)</i>

Anexo G. Formato de registro de control de cambios.

	FORMATO DE REGISTRO DE CONTROL DE CAMBIOS	
	Código : LDM2-GD-F06	Página 1 de 1

1 Datos Proyecto

Cliente: **NOMBRE CLIENTE**

Proyecto: **NOMBRE PROYECTO**

Solicitado Por: **Nombre Persona que solicita el Cambio (Cliente)**

2 Descripción Cambios Solicitados

A continuación se describen los cambios solicitados al proyecto incluyendo la explicación de la necesidad del cambio y el análisis de impacto correspondiente, de acuerdo con nuestro entendimiento de su organización y basada en la información provista por **NOMBRE CLIENTE**.

2.1 Título Cambio 1

Descripción del cambio		
Describa el cambio a realizar.....		
Requisitos Afectados:		
Motivo del cambio		
Describa el motivo del cambio (sea técnico, o de negocio).		
Análisis de Impacto.		Realizado por: Nombre de quien realiza)
Describa el análisis de impacto.		
Estimación (Tareas a realizar para completar el control de cambios)		
Tarea	Responsable	Tiempo (Horas)
Tarea 1		
Tarea 2		
Tarea 3		
Tarea n		
TOTAL		

Anexo H. Formato entrevista

	ENTREVISTA: [PROYECTO]	
	Código: M2-GD-F21	Página 2 de 2

SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES

[Información importante, que según el cliente no se tuvo en cuenta en la entrevista o cualquier opinión relacionada con esta]

Anexo I. Formato acta de reunión

	ACTA DE REUNIÓN
	Página 1 de 2

Fecha: [aaaa/mm/dd]	Lugar:
Hora Inicio: [hh:mm]	Hora Fin: [hh:mm]
Cliente:	Proyecto:
Acta de reunión: _____	Acta de seguimiento: _____

PARTICIPANTE INVITADO	CARGO	ASISTIÓ

1. OBJETIVO DE LA REUNIÓN

2. AGENDA DE TRABAJO

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

4. COMPROMISOS IDENTIFICADOS

A continuación se indican los compromisos identificados durante la reunión que serán registrados en el archivo consolidado de compromisos del proyecto.

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA

	ACTA DE REUNIÓN	
		Página 2 de 2

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA

5. DEFINICIONES

6. ANEXOS

7. FIRMAS

Anexo J. Formato control del avance

Control del Documento

Información del Documento

	Información
Identificación Documento	<i>[Identificación del Documento]</i>
Dueño del Documento	<i>[Nombre del Dueño]</i>
Fecha	<i>[Fecha]</i>
Última Fecha Actualizado	<i>[Fecha]</i>
Nombre del Archivo	<i>[Nombre]</i>

Historia del Documento

Versión	Fecha del Cambio	Cambio
1.0	dd-mm-aaaa	Creación del Documento

Aprobación del Documento

Rol	Nombre©	Firma	Fecha
Patrocinador del Proyecto			
Gerente del Proyecto			
Gerente de Mercadeo			
Gerente Financiero			

Entregables del Proyecto

Entregable	Calidad Objetivo	Calidad Obtenida©	Variación de Calidad	% Terminado	Estado
<i>Descripción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Descripción</i>		

Riesgos del Proyecto

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estado
<i>Descripción</i>	<i>B/M/A</i>	<i>B/M/A</i>	

Problemas del Proyecto

Problema	Impacto	Estado
<i>Descripción</i>	<i>B/M/A</i>	

Cronograma del Proyecto

Hito	Base	Fecha Actual	Variación Actual	Fecha Prevista	Variación Prevista	Estado
<i>Descripción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha</i>	<i>Días</i>	<i>Fecha</i>	<i>Días</i>	

Gastos del Proyecto

Tipo	Base	Actual	Variación Actual	Previsto	Variación Prevista	Estado
<i>Operación</i>	\$	\$	\$	\$	\$	
<i>Capital</i>	\$	\$	\$	\$	\$	

Recursos Planificados

Actividad	Base	Actual	Variación Actual	Previsto	Variación Prevista	Estado
<i>Descripción</i>	<i>Días de Esfuerzo</i>	<i>Días de Esfuerzo</i>	<i>Días de Esfuerzo</i>	<i>Días de Esfuerzo</i>	<i>Días de Esfuerzo</i>	