

Enfoque Comercial de la Fase de Definición de un Proyecto Informático

TFC: Àrea de Gestió de Projectes

Consultor : Jesús Bustínduy Basterrechea

Alumna: Ana Sánchez Mangas

(asanchezman@uoc.edu)

Índice

1. INTRODUCCIÓN A LA FASE COMERCIAL DE DEFINICIÓN DE UN PROYECTO INFORMÁTICO.	0
1.1. FASES DE UN PROYECTO	0
1.2. OBJETIVOS DE LA FASE COMERCIAL	0
1.3. PROCESOS A DESARROLLAR EN LA FASE COMERCIAL	0
2. BÚSQUEDA Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES	0
2.1. ANÁLISIS DEL CLIENTE	0
2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	0
2.3. ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER	0
2.4. QUÉ NECESIDADES SATISFACER, A QUIÉN SATISFACERLAS Y CÓMO SATISFACERLAS	0
3. EVALUACIÓN Y DECISIÓN PRELIMINAR DEL PROYECTO	0
3.1. ANÁLISIS DEL ALCANCE DEL PROYECTO A REALIZAR	0
3.2. ESTIMACIÓN DE PRECIO Y COSTE DEL PROYECTO	0
3.3. ESTIMACIÓN TEMPORAL DEL PROYECTO	0
3.4. LA TOMA DE DECISIÓN	0
4. ELABORACIÓN DE LA OFERTA/PROPUESTA	31
4.1. PREPARACIÓN DE LA OFERTA (TÉCNICA, GESTIÓN Y ECONÓMICA)	32
4.2. PRESENTACIÓN DE LA OFERTA	34
5. SEGUIMIENTO Y CIERRE DE LA OFERTA	36
5.1. NEGOCIACIÓN DE LA OFERTA	38
5.2. REDEFINICIÓN DE LA OFERTA	38
5.3. ACEPTACIÓN/RECHAZO DE LA OFERTA	39
5.4. REAPROVECHAR LAS OFERTAS REALIZADAS	40
5.5. CONCLUSIONES DE LA OFERTA	40
6. CONCLUSIONES	42
7. GLOSARIO	43
8. BIBLIOGRAFÍA Y DIRECCIONES DE INTERNET	46
8.1. BIBLIOGRAFÍA	46
8.2. DIRECCIONES DE INTERNET	47

1. Introducción a la Fase Comercial de Definición de un Proyecto Informático.

1.1. Fases de un Proyecto

Casi todos los proyectos siguen las mismas pautas o fases en su ciclo de vida. La siguiente figura muestra la secuencia típica de un proyecto.



La **fase comercial** o de preventa cubre todas aquellas actividades comerciales hasta el momento de aceptación o contratación del producto o servicio.

La **fase de ejecución** suele ser la más extensa, en tiempo o en esfuerzo, y es la fase que la gente identifica como "proyecto".

En los siguientes puntos podemos ver las subfases en la que se dividen la fase comercial y la fase de ejecución.

1.1.1. Fase Comercial

La fase comercial se divide a su vez en otras subfases tal como se muestra en la siguiente figura:



A continuación desglosamos estas subfases aunque serán cubiertas con mayor detenimiento en puntos posteriores.

DetECCIÓN DE OPORTUNIDADES

Tiene como objetivo detectar las oportunidades existentes en el cliente, estas oportunidades son las que podrían ser más adelante un proyecto a desarrollar. La búsqueda y detección de oportunidades debe de ser un proceso constante y recurrente en toda la organización. Las principales vías de detectar posibilidades de futuros contratos, durante esta fase, son las siguientes:

- ▶ Búsqueda por medio de anuncios, publicidad
- ▶ Búsqueda por medio de contactos
- ▶ Directamente a través del contacto con el cliente
- ▶ Creación de necesidades en el cliente

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS

Tiene como objeto realizar el análisis de los requerimientos demandados por el cliente, y ver si dicha oportunidad es viable con respecto a los recursos del cliente y compatible con nuestra experiencia y con los recursos con los que disponemos. Este análisis no está basado en costes e ingresos, sino en factores generales y estratégicos.

Las principales tareas que se realizan en esta fase son las siguientes:

- ▶ Análisis detallado de las necesidades a cubrir.
- ▶ Recopilación de toda la información necesaria para el desarrollo (plazos de entrega, plan de desarrollo, requerimientos técnicos, ...)
- ▶ Aproximación del Beneficio / Coste esperado.
- ▶ Evaluación de los recursos disponibles (físicos y humanos) para llevar a cabo las diferentes funciones.
- ▶ Decidir la preparación o no de la oferta en base a la alineación de los objetivos de la organización con la oportunidad detectada.

PREPARACIÓN DE LA OFERTA

Una vez hemos decidido seguir adelante con la preparación de la oferta se determina la arquitectura general de la misma.

Las tareas a realizar en esta fase son las siguientes:

- ▶ Preparación de la oferta.

Toda oferta está compuesta por varias partes:

- ▶ Parte Técnica: Descripción del trabajo a desarrollar, Mostrar una potencial solución a la oportunidad detectada y Posibilidades reales de ejecución del proyecto.
- ▶ Parte de Gestión. Determinación de recursos físicos y humanos, necesarios para su desarrollo, Planificación temporal y Referencias en proyectos similares.
- ▶ Parte Económica: Precio por la ejecución del trabajo y por las mejoras adicionales y Condiciones aplicables en el desarrollo del proyecto.

Negociación

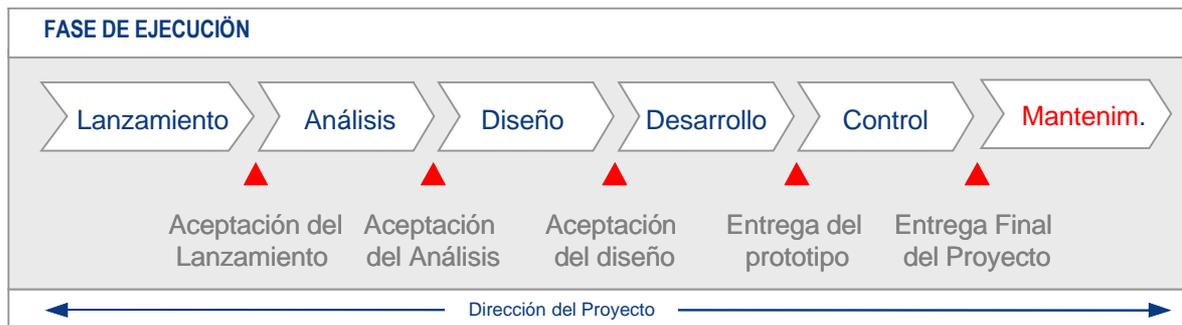
Una vez el cliente estudia la oferta, éste entra en muchas ocasiones en negociaciones. Estas negociaciones no sólo se establecen en el ámbito económico sino que pueden ser negociaciones tanto técnicas como de gestión.

Tareas a realizar en esta fase:

- ▶ Ponernos a disposición del cliente para resolver las dudas que le pueda surgir.
- ▶ Atender las modificaciones o comentarios que el cliente quiera realizar.
- ▶ Llegar a un consenso con los detalles de la oferta tales como precio, plazo u otras condiciones, y la evaluación de la misma dará lugar a la aceptación o no de la oferta.

1.1.2. Fase de Ejecución

La fase ejecución se divide a su vez en otras subfases tal como se muestra en la siguiente figura:



A continuación desglosamos estas subfases:

Lanzamiento

Tiene como objetivo confirmar el alcance de la solución a desarrollar y definir los equipos de trabajo. Las tareas principales que se realizan durante esta fase son las siguientes:

- ▶ Inicio del proyecto: Formación del equipo de trabajo y revisión de objetivos.
- ▶ Confirmar el alcance del proyecto.
- ▶ Análisis interno de Cliente: procesos, tecnología, organización, sistemas.
- ▶ Identificar los riesgos del proyecto.
- ▶ Líneas generales de la solución y del plan de implantación.

Análisis

Tiene como objeto realizar el diseño técnico y conceptual de la solución. Se realizan las siguientes tareas principales:

- ▶ Diseño Conceptual y alcance detallado de los contenidos.
- ▶ Diseño de la plataforma tecnológica.
- ▶ Elección de software estándar, si es aplicable.
- ▶ Diseño de la integración con los sistemas de Cliente u otros.
- ▶ Plan de desarrollo e implantación en detalle.

Diseño

En la fase de diseño se determina la arquitectura general del sistema y su comportamiento dinámico, adaptando la especificación realizada en la etapa anterior. En esta fase, se decide que tecnología se utilizará en el sistema aprovechando y adaptando sus ventajas.

Desarrollo

En esta fase se llevan a cabo las tareas planificadas con objeto de construir la solución y finalmente entregar un prototipo:

- ▶ Ejecución del Plan de Desarrollo previsto: programación y aplicación del diseño.
- ▶ Integración de Sistemas.
- ▶ Ejecución de las cargas de datos para testeos.
- ▶ Evaluar, comprobar y validar el contenido y estructura de las distintas entregas parciales por parte de Cliente.

Control

Incluye las terminaciones y pruebas de calidad para obtener la aceptación del proyecto final:

- ▶ Validación por parte de Cliente del desarrollo de las funcionalidades que fueron aprobadas.
- ▶ Terminaciones: encargos por parte de Cliente que, de mutuo acuerdo, suponen diferencias entre el Análisis Técnico-Funcional aprobado y las entregas realizadas.
- ▶ Carga de Datos definitiva (si es necesario).
- ▶ Ejecución del Test de Calidad.
- ▶ Entrega Final (Incluye Manual de uso, Formación, Documentación Técnico-Funcional de Finalización,...).

Mantenimiento (opcional)

Una vez se haya puesto en marcha la solución, en muchas ocasiones se ofrecen servicios adicionales (contratados de modo independiente al desarrollo de la solución) de mantenimiento de la misma.

Dirección del Proyecto

La dirección del proyecto no es una fase en sí sino que es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de toda la fase de ejecución. La dirección del proyecto comprende todas aquellas tareas de gestión y coordinación enfocadas a:

- ▶ Precisar los objetivos consensuados con Cliente.
- ▶ Asegurar la calidad de los trabajos realizados por el equipo.
- ▶ Efectuar un control y seguimiento de los plazos de entrega y presupuestos para adecuarlos a los términos aceptados.
- ▶ Asegurar la correcta aplicación de la metodología de trabajo.
- ▶ Realizar la gestión de los recursos utilizados.

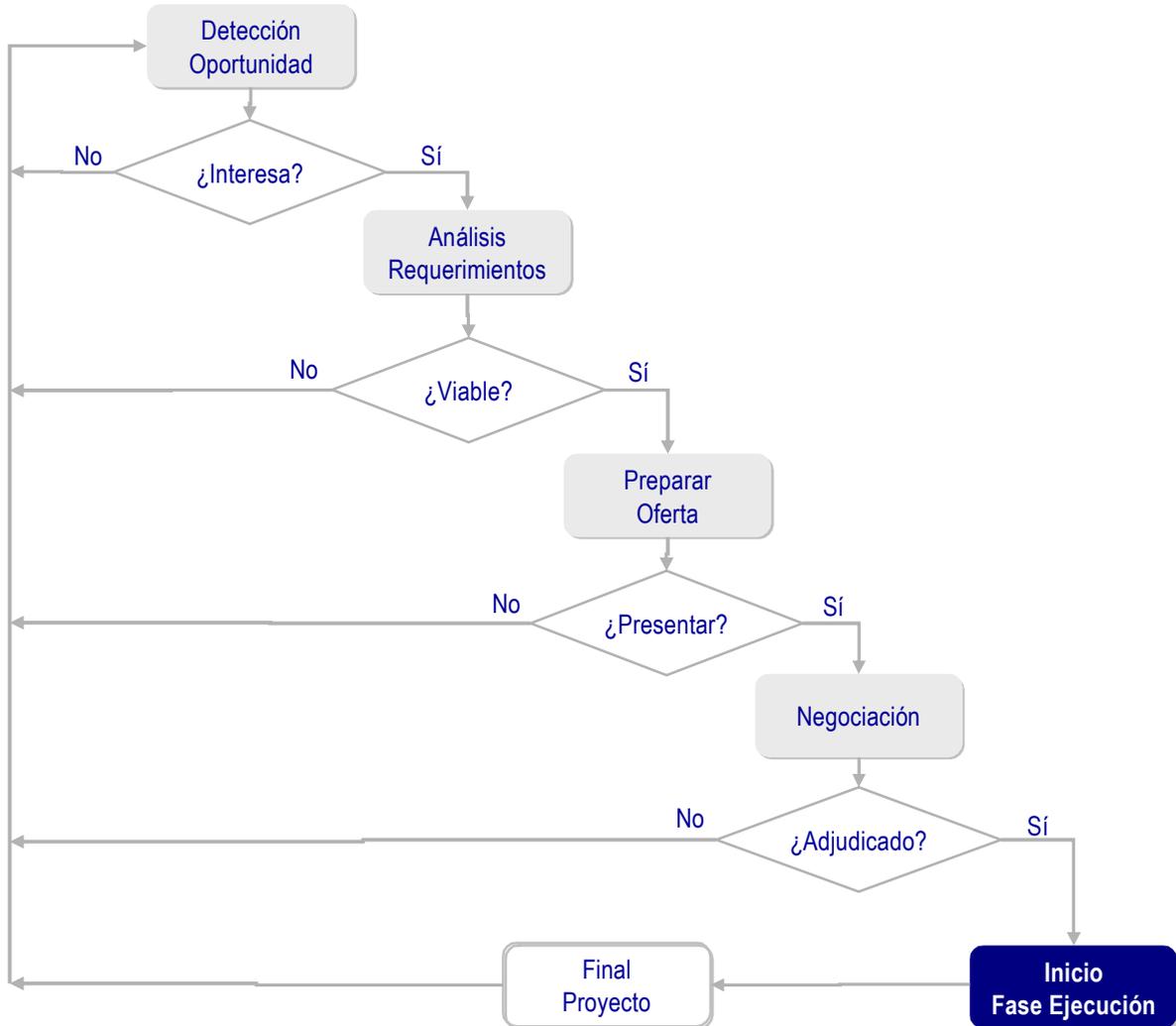
1.2. Objetivos de la Fase Comercial

Los objetivos de la fase comercial son:

- ▶ Detectar el máximo número de oportunidades en el mercado, utilizando todas las vías posibles.
- ▶ Tener el mayor número posible de contactos con clientes conocidos o potenciales, para darnos a conocer.
- ▶ Reducir costes en la fase de preparación de las ofertas.
- ▶ Estar integrados en el mercado, ser conocidos, ser competitivos.
- ▶ Adquirir experiencia, para poder reutilizarla en proyectos posteriores.
- ▶ Estimación Beneficio esperado en la futura realización del proyecto.
- ▶ Crear estrategias de venta que nos puedan beneficiar.

1.3. Procesos a Desarrollar en la Fase Comercial

Los procesos a desarrollar en la fase comercial los vemos en la siguiente figura:



El desarrollo de la fase comercial inicia con el proceso de búsqueda y detección de oportunidades que están en el mercado. Una vez detectada una oportunidad, tendremos que analizar si nos interesa o no nos interesa desarrollarla, esta decisión la tomaremos en función de la compatibilidad con la experiencia que nosotros tenemos, los recursos de los que disponemos, los recursos de los que dispone el cliente y con la competencia en el sector.

Si decidimos que no nos interesa, volveremos al punto de partida e iniciaremos una nueva búsqueda de detecciones de oportunidades, en caso contrario, si decidimos que sí nos interesa, el paso siguiente será el estudio del análisis de requerimientos.

La realización del análisis de requerimientos es muy importante ya que la preparación de la oferta, sin el mismo, supondría un alto coste para nosotros. Se analizan los siguientes factores:

- ▶ Ver si se puede realizar teniendo en cuenta el presupuesto del que dispone el cliente. En muchas ocasiones no podremos obtener esa información, ya que el cliente no nos lo indicará. De todas formas es importante destacarlo debido a que la obtención de esa información puede ahorrarnos muchos costes en el caso de no interesarnos ese presupuesto.
- ▶ La disponibilidad de recursos que tenemos
- ▶ Plazos temporales que tenemos

Una vez hemos realizado el análisis de todos los puntos anteriores, entonces podremos tomar la decisión de si nos interesa o no preparar la oferta. Llegados a este punto, nos encontraremos con varias opciones:

- ▶ Estudiamos los factores y vemos que nos interesa la oferta, en este caso la preparamos.
- ▶ Estudiamos los factores y vemos que no nos interesa la oferta, por tanto no preparamos la misma.
- ▶ Estudiamos los factores y vemos que no nos interesa la oferta, pero a pesar de ello, sí la aceptamos y la preparamos.

En este caso la decisión de realizar la oferta no viene motivada únicamente por el factor económico, y aunque hayamos comprobado que no nos interesa económicamente, nos puede interesar por otros motivos igualmente importantes, y que nosotros en esa ocasión prioricemos. Estos motivos serán el darnos a conocer en el mercado, o que nos sirva para adquirir cierta experiencia.

El estudio que se ha producido anteriormente es fundamental, ya que el hecho de preparar la oferta sin hacer el estudio previo, supone un gran coste en cuanto a nuestro tiempo y nuestro dinero. Este coste es el que debemos de reducir en la medida de lo posible.

Si no es viable preparar la oferta volveremos al punto de partida e iniciaremos una nueva búsqueda de detecciones de oportunidades y si por el contrario es viable, pasaremos a preparar la oferta.

En la preparación de la oferta, se determina la arquitectura general de la misma, se muestra al cliente el interés que tenemos al respecto y la capacidad que tenemos para llevar a cabo el trabajo a realizar.

Una vez preparada la oferta, analizaremos de nuevo el resultado ya que en este momento tenemos un conocimiento del trabajo a realizar, más amplio que al inicio y esto hace que podamos reconsiderar, si es necesario, las ideas iniciales. En este momento tomaremos la decisión de presentar o no la oferta teniendo en cuenta el estudio de los puntos siguientes:

- ▶ Elaboración del documento de la oferta
- ▶ Coste para nosotros de la realización del trabajo
- ▶ Precio de venta
- ▶ El margen y el beneficio esperado

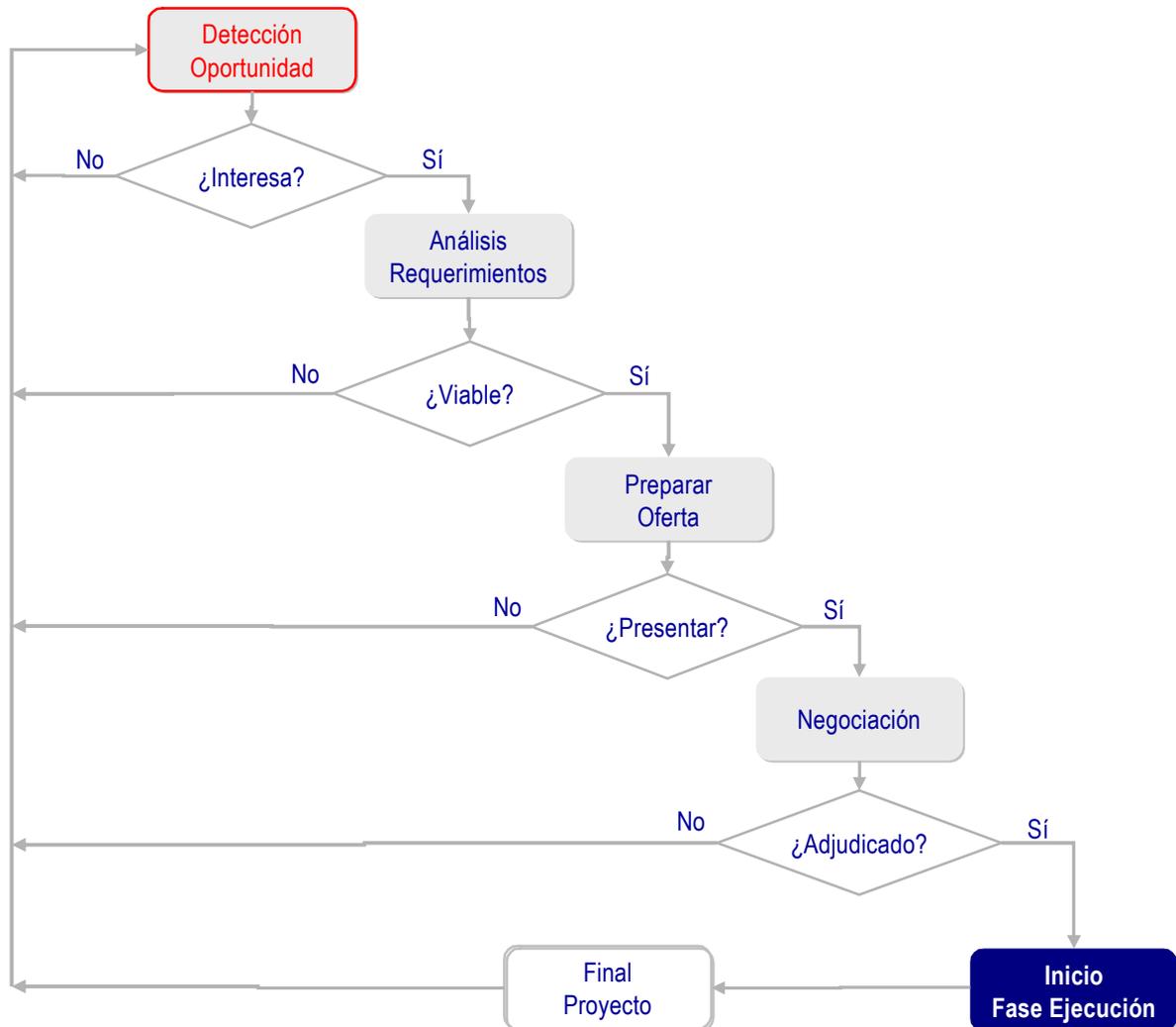
Si se decide presentar la oferta al cliente, entonces el siguiente paso será la negociación, sino volveremos al punto de partida e iniciaremos una nueva búsqueda para detectar otras oportunidades.

Una vez presentado el documento de la oferta al cliente, entonces éste podrá estudiar la idoneidad de la misma y podremos negociar.

Una vez se ha negociado si se ha llegado a un acuerdo se adjudicará el proyecto y pasaremos al inicio y ejecución del mismo, sino volveremos al punto de partida e iniciaremos una nueva búsqueda para detectar otras oportunidades.

2. Búsqueda y Detección de Oportunidades

Lo primero que se debe hacer en el proceso de desarrollo de la fase comercial es la búsqueda y detección de ofertas u oportunidades.



El Proceso de detección de oportunidades es posiblemente la fase en la que se emplean más esfuerzos, ya que una empresa no puede subsistir mucho tiempo sin vender sus productos o servicios.

A lo largo de la vida profesional surgen algunas oportunidades de negocio inesperadamente, pero no es lo habitual. Lo más normal es que haya una actividad comercial que desarrolle o busque esas oportunidades.

De esta forma podemos clasificar las oportunidades en:

Oportunidades No Perseguidas

Estas oportunidades son las que surgen sin buscarlas. Son muy escasas por no decir improbables, ya que normalmente lo que tenemos que hacer es buscarlas.

Oportunidades Perseguidas

En esta fase se busca por todos los medios posibles y que se tienen al alcance, la manera de detectar una oportunidad, que podría ser más tarde un proyecto.

La detección de oportunidades o las maneras que tenemos para poder llegar a estos posibles contratos se realizan por diferentes vías:

- ▶ A través de publicidad, anuncios. De esta manera lo que conseguiremos es el ser conocidos, nos interesa formar parte del mercado, y que el cliente potencial nos tenga presentes como una opción más, a la hora de una posible contratación.
- ▶ A través de las relaciones que hemos adquirido a lo largo de nuestra carrera (otros proyectos realizados) y se han convertido para nosotros en contactos

Si un antiguo cliente al que hemos realizado un proyecto, tiene una nueva necesidad, acudirá de nuevo a nosotros, ya que nos conoce y sabe que el resultado del nuevo proyecto será igualmente positivo.

También nos podemos encontrar con un antiguo cliente que hace publicidad nuestra a terceros que el conoce, por la experiencia positiva que tuvo con nosotros, y así nos recomienda.

- ▶ A través de la relación formal con un cliente potencial. Si estamos desarrollando un proyecto a un cliente, y durante el desarrollo del mismo surgen modificaciones/ampliaciones, estas nos serán imputadas a nosotros, ya que por coste y tiempo resultaría más ventajoso. El coste que supondría adjudicar estas nuevas tareas a la competencia, es muy elevado, representa partir de cero, asimilar lo que nosotros hemos realizado y a partir de aquí comenzar con la modificación a efectuar.
- ▶ Creando necesidades que nosotros podemos satisfacer al cliente potencial. En este caso detectamos la necesidad que tiene el cliente y al mismo tiempo le daremos la resolución a dicha necesidad. De esta manera descartamos la opción de que el cliente pueda comparar con otros ofertantes.

Para que las actividades comerciales sean eficientes, deben responder a las necesidades reales del **mercado**, **cliente** ofreciendo un **producto o servicio** que cubra esas necesidades.

2.1. Análisis del Cliente

El cliente es cada día más exigente, ya que al estar más formado e informado, demanda productos o servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de las empresas. Y cuanto más conocimiento tengamos sobre el cliente mejor podremos satisfacer sus necesidades.

Para conocer a nuestros clientes es preciso conocer la siguiente información:

Qué necesidades tienen y otras necesidades que se pueden plantear

Habrán necesidades que el cliente las tiene despiertas, es consciente de su existencia y quiere resolverlas (necesidades manifiestas). Y existen otras que el cliente ni siquiera sabe que existen y somos nosotros quienes las despertaremos (necesidades latentes).

Las necesidades manifiestas son las más fáciles de observar (el cliente nos comunica qué necesidades tiene en la mayoría de casos), en cambio las necesidades latentes son mucho más difíciles de ver porque no las conoce ni el cliente y somos nosotros los encargados de hacérselas ver.

Potencial o atractivo del negocio

Debemos conocer cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto o servicio que le ofrecemos para que satisfaga sus necesidades.

Tiempo en el que se consumirían los bienes o servicios

Cuál es el nivel de rotación que tendremos para nuestros productos o servicios? Es importante conocer este punto a nivel comercial porque nos indicará cada cuanto tiempo tendremos posibilidad de vender nuestro producto o servicio.

Necesidades posteriores

Estas necesidades irán surgiendo a medida que transcurra el tiempo (las necesidades de los clientes varían durante el tiempo). Es en estos momentos en los que el cliente puede ver otras necesidades que en un principio no había detectado y quiera resolverlas mediante modificaciones / ampliaciones del producto.

Nivel de fidelidad

Debemos conocer el nivel de fidelidad de nuestro. Es importante intentar incrementar los costos de cambio de nuestro cliente (costos en los que incurriría nuestro cliente si cambiará a la competencia) creando un valor en la relación, duradero y rentable.

Al observar la fidelización del cliente desde una perspectiva económica, obtenemos una interesante conclusión: Los clientes fieles a la empresa son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de empresa. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.

La fidelidad del cliente, en la mayoría de los casos, vendrá dada por la satisfacción del mismo. Si un cliente está satisfecho con el producto o servicio ofrecido, a posteriori nos comprará más productos o servicios, y priorizará la confianza que tiene depositada en nosotros ante la parte económica, o el tiempo que emplearía en la búsqueda de otras ofertas, con el riesgo que implica contratar otros productos o servicios con los que no tiene experiencia.

Otras peculiaridades (culturales, sociales, ideológicos)

Estos aspectos nos ayudarán a realizar una oferta más personalizada y más adecuada a cada cliente en particular.

2.2. Análisis del Mercado

Necesitaremos conocer el mercado en el que se encuentra el cliente, para poder hacer una oferta acorde al mismo.

Para conocer el mercado nos deberemos obtener la siguiente información:

Evolución del mercado

Deberemos conocer cuál es la tasa de crecimiento histórica y actual del sector, así como las previsiones de crecimiento futuras del mismo.

Análisis de la demanda

El análisis de la demanda trata de estudiar quién es nuestra clientela potencial, analizando cuáles son sus características (edad, sexo, capacidad adquisitiva, formación intelectual, ...), sus gustos y preferencias, escala de valores, hábitos, etc. Todo ello a través de técnicas concretas de investigación de mercados (encuestas, entrevistas, mercados de prueba, ...). Intentaremos, por lo tanto, recabar la máxima información posible sobre la situación en la que se encuentra el mercado.

Análisis de la competencia

Íntimamente ligado al análisis de la demanda está el análisis de la competencia, es decir, el análisis de otras empresas que ofertan en el mercado servicios o productos iguales o similares a los nuestros. En este análisis pretendemos determinar aspectos claves para nosotros tales como:

- ▶ Identificación de la competencia actual y potencial.
- ▶ Producto o servicio que ofrecen con sus características principales.
- ▶ Mercado en el que operan y demanda que satisface.
- ▶ Precios que ofertan y formas de pago que facilitan.
- ▶ Canales de distribución que utilizan.
- ▶ Promociones y métodos publicitarios de captación de clientela.
- ▶ Tamaño de la empresa y tecnología que emplean.

A su vez analizaremos también los puntos fuertes y débiles que detectamos en esas empresas de la competencia, en los mismos términos establecidos para el análisis de nuestra propia empresa, producto o servicio.

Estos análisis son muy importantes para ver si verdaderamente existen las ventajas competitivas con respecto a la competencia que hemos determinado en el análisis de nuestro producto o servicio. No podemos desenvolvernos en un mercado sin conocer el mayor número posible de datos de las empresas que compiten con nosotros.

En el caso de que pensemos que no tenemos competencia seguramente algo estamos haciendo mal. Esto podría producirse para un producto o servicio novedoso pero ningún producto o servicio permanece solo en el mercado por mucho tiempo. Será entonces cuando la competencia haga acto de presencia cuando comenzará para nosotros la conveniencia de hacer este tipo de análisis.

Barreras de entrada

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- ▶ Economías de escala: que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- ▶ Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- ▶ Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados,

- ▶ Acceso a los canales de distribución: necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- ▶ Curva de aprendizaje o experiencia: el know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que entren a ese mercado concreto.
- ▶ Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones
- ▶ Reacción de los clientes ante nuevos entrantes.

Es importante conocer toda esta información, ya que debemos estar alerta no sólo a los actuales competidores (análisis de competidores) sino a los futuros competidores.

Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- ▶ Regulaciones laborales: que suponen un alto coste para la empresa.
- ▶ Activos poco realizables o de difícil reconversión: activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- ▶ Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector.
- ▶ Barreras emocionales: que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo...
- ▶ Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros.
- ▶ Restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales

Nichos de mercado

El mercado no solo se puede dividir en segmentos, sino también en nichos y en última instancia en individuos. Debemos conocer la existencia de estos nichos para ofrecer ofertas acordes a sus necesidades.

Nivel de satisfacción

Es importante conocer el nivel actual de satisfacción de los clientes para actuar según esta información.

2.3. Análisis del Producto o Servicio a ofrecer

Hasta el momento solamente tenemos una idea general de lo que pretendemos ofrecer en el mercado. En esta fase debemos sentarnos a reflexionar y definir bien todas las características del producto o servicio. Esto será fruto de un análisis minucioso pensando bien que vamos a presentar a nuestra clientela.

En este punto deberemos caracterizar nuestro producto en términos de:

- ▶ Definición del producto o servicio
- ▶ La oferta del producto es única o forma parte de otras. Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta.
- ▶ Características técnicas
- ▶ Necesidades que cubre
- ▶ Nombre que piensa dar al producto o servicio
- ▶ Presentación, envoltorio, imagen, embalaje, etc.
- ▶ Coste unitario
- ▶ Evolución futura del producto o servicio

Por medio de este análisis tendremos que determinar que ventajas competitivas tendrán nuestros productos o servicios con respecto a otros similares o iguales que ya existan en el mercado. Entendemos por ventaja competitiva cualquier característica de un producto o servicio que lo diferencia, mejora o hace más atractivo con respecto a otros productos o servicios de las empresas competidoras.

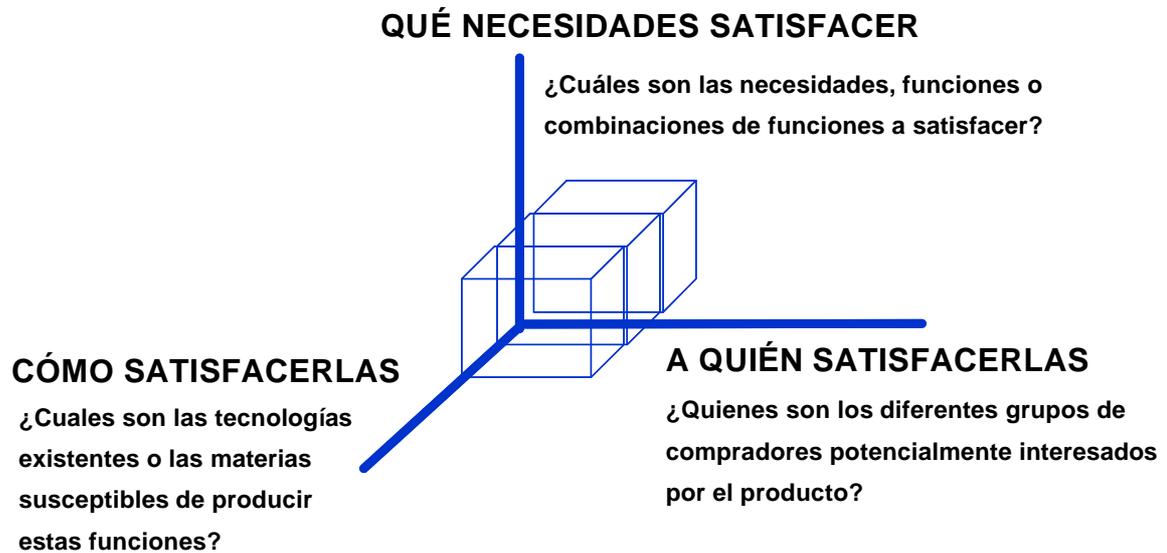
Ejemplos de ventajas comparativas o competitivas son: nuevas prestaciones del producto o servicio, un menor coste, una mayor calidad, una mejor presentación, un trato más especializado a los clientes, mayor capacidad de adaptación por parte de la empresa a los cambios, etc.

2.4. Qué Necesidades Satisfacer, A Quién Satisfacerlas y Cómo Satisfacerlas

Una vez obtenida la información del mercado, cliente y del producto o servicio que queremos ofrecer para cubrir una serie de necesidades que se han detectado, el objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no, como a menudo se da el caso, desde el punto de vista del que realiza el producto. Para alcanzar este objetivo, intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia de macro segmentos:

- ▶ Cuales son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer? (¿qué?)
- ▶ Quienes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto? (¿quién?)
- ▶ Cuales son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? (¿cómo?)

Gráficamente se tiene un esquema en tres dimensiones. Para hacer este esquema operativo y construir sobre esta base una matriz de segmentación es necesario identificar los criterios que describen, caso por caso sobre estas tres dimensiones.



¿Qué necesidades satisfacer?

Se refiere a las necesidades a las que debe de responder el producto. Conceptualmente, es necesario separar la función de la manera en que dicha función es ejercida. Las funciones pueden pues definirse igualmente como un conjunto de ventajas buscadas por los diferentes grupos de compradores.

¿A quién satisfacer?

Se trata de los diferentes grupos de compradores potenciales. Entre los criterios más utilizados, destaca: Zona geográfica, círculo de distribución, capacidad financiera, sofisticación tecnológica...

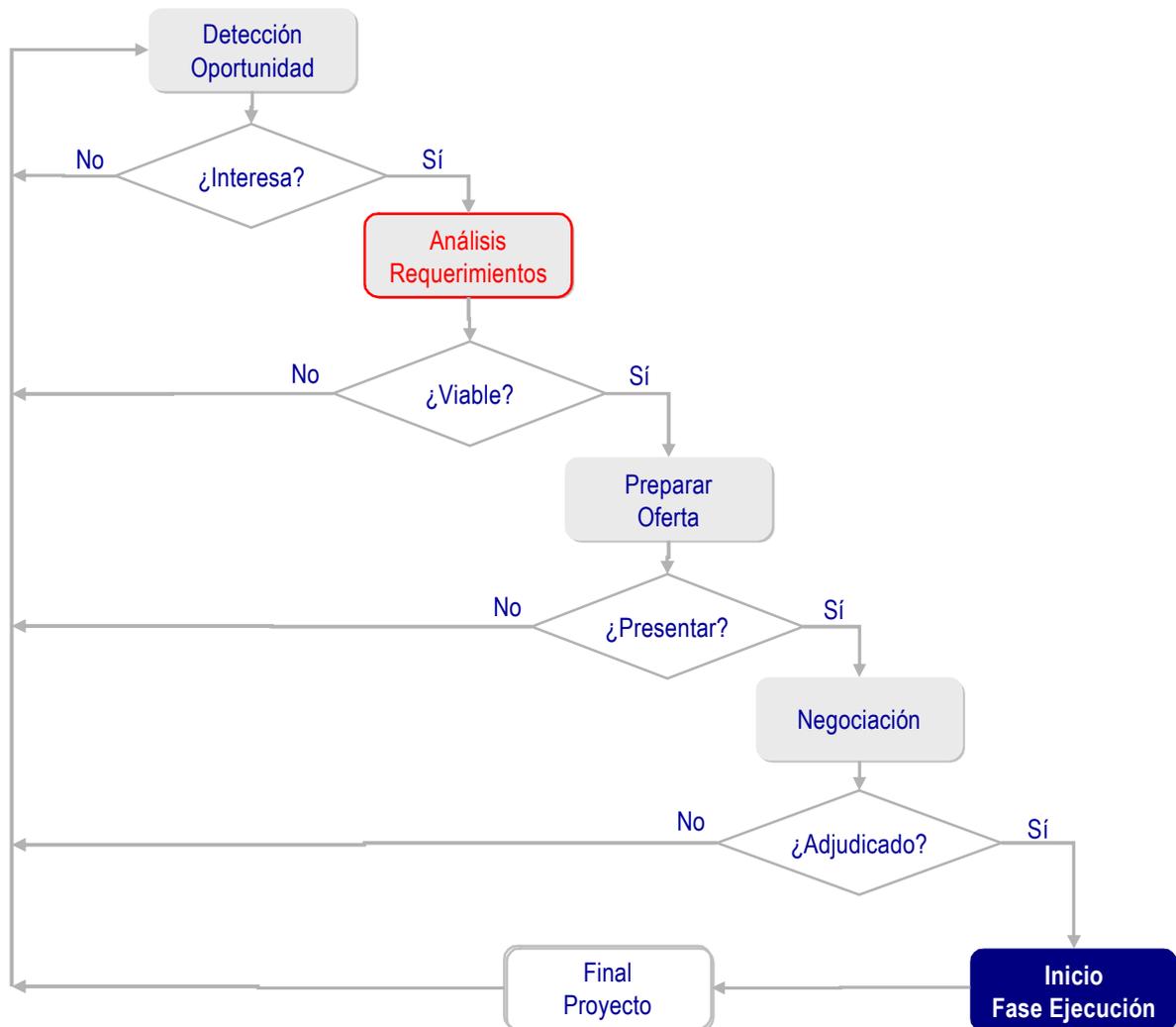
¿Cómo satisfacer?

Aquí se pone en juego el “saber hacer” tecnológico que permite producir las funciones descritas (que satisfacen unas necesidades).

Esta dimensión tecnológica está en constante evolución, y en este sentido una tecnología más eficiente reemplaza la tecnología dominante hasta entonces (productos o servicios sustitutivos).

3. Evaluación y Decisión Preliminar del Proyecto

El proceso de evaluación del proyecto consiste en ver si nos interesa o no nos interesa desarrollar el proyecto una vez hemos detectado una oportunidad.



El análisis de requerimientos es uno de los procesos que se desarrollan en la fase comercial. La finalidad es comprender que es lo que desea el cliente para poder hacer una valoración previa y decidir si es interesante o no la preparar una propuesta.

Una vez se obtiene la información necesaria (factores del proyecto), al final de la fase, se tomará una decisión preliminar basada en el análisis de los factores siguientes:

- ▶ **Factores Externos o Extrínsecos:** Plazo, precio, condiciones de alcance del proyecto.
- ▶ **Factores Internos o Intrínsecos:** Tamaño de la empresa, personal del que disponemos, costes, es adecuado o no el proyecto para la actividad que desarrollamos, beneficios o pérdidas que podemos obtener.

- ▶ **Factores Estratégicos:** La relación con el cliente, el interés que nos puede aportar en el futuro el proyecto, ampliación de los clientes potenciales, adquisición de nuevos conocimientos, acceso a otros mercados, limitar la competencia.

Cabe destacar que la decisión de desarrollar un proyecto será subjetiva para cada empresa y dependerá de estos factores (externos, internos Y/o estratégicos), todos ellos relacionados en particular con la empresa.

Es importante evaluar estos factores, ya que puede ahorrar mucho dinero a las empresas. Algunos de estos factores ya los hemos mencionado pero veamos en particular algunos de ellos:

- ▶ Tener conocimientos técnicos para poder desarrollar el proyecto y experiencia práctica en el campo en el que se desarrolla el proyecto. Si no los tuviéramos tendríamos que valorar lo que nos costaría adquirirlos.
- ▶ Estudiar la viabilidad temporal del proyecto, para saber si seremos capaces de desarrollarlo en el tiempo previsto.
- ▶ Evaluar la solvencia económica y reputación del cliente.
- ▶ Estudiar la relación con el cliente, si nos ha adjudicado otros proyectos anteriormente, si le habíamos presentado otras ofertas.
- ▶ Existencia de factores políticos a tener en cuenta.
- ▶ Estudio del coste de oportunidad, valoración del tiempo si se dedica al desarrollo de otro proyecto.
- ▶ Estudio sobre la posibilidad de revender el trabajo realizado, a posteriori.
- ▶ Evaluar el coste que nos supone realizar la oferta y los recursos destinados para ello.
- ▶ Tener conocimiento del precio que puede dar la competencia por la realización del proyecto.

Si, tras el análisis de los factores anteriores, el resultado es que merece la pena ofertar, habrá que seguir las siguientes tareas para poder llevar a cabo la evaluación y decisión preliminar de ofertar o no.

- ▶ Análisis del trabajo a realizar (alcance del proyecto)
- ▶ Evaluar el coste de llevarlo a cabo.
- ▶ Fijar un precio de venta o en el caso de que el cliente lo fije verificar que el precio fijado por el cliente es suficiente para compensar los costes (dejando un beneficio razonable).

La unión de los factores e información elaborada hará posible la toma de una decisión adecuada sobre la conveniencia o no conveniencia de presentar la oferta al cliente.

3.1. Análisis del Alcance del Proyecto a realizar

El análisis a realizar del proyecto es fundamental para saber si nos interesa preparar una oferta al cliente. Este análisis se debe de realizar antes de formular cualquier oferta, ya que la realización de la misma supone un gasto de tiempo, esfuerzo y recursos, que quizás del estudio propuesto nos podamos ahorrar en los casos en los que no nos interese formular dicha oferta.

Para identificar las actividades (alcance del proyecto) que se tienen que desarrollar en la realización de un proyecto se requiere un análisis estructurado y formal del mismo.

El análisis del alcance del proyecto se lleva acabo básicamente mediante reuniones e información proporcionada por el cliente. Este análisis es muy importante, ya que de el dependen muchas de las decisiones que tomaremos en el futuro.

De las reuniones e información proporcionada por el cliente deberemos extraer como mínimo la siguiente información:

- ▶ Información específica del Proyecto.
- ▶ Especificaciones y objetivos del proyecto.
- ▶ Información histórica, sobre qué actividades fueron necesarias en proyectos similares anteriores (si existe).
- ▶ Limitaciones como el presupuesto total, plazo de entrega...

La manera de realizar el análisis de las actividades es descomponer el proyecto en actividades independientes o en **paquetes de trabajo**, estos estarán compuestos de tareas y de subtareas.

Con esta descomposición lo que se pretende es:

- ▶ Analizar del trabajo que se debe de realizar.
- ▶ Preasignar los recursos para cada tarea. Estos recursos serán personales, temporales y materiales.
- ▶ Estipular los requisitos previos y los resultados relacionados con cada una de las tareas.
- ▶ Asignar un responsable para cada tarea.

Es importante desarrollar esta tarea de descomposición de actividades, preasignación de recursos,... con detenimiento, ya que nos ayudará a realizar una valoración (de coste) preliminar.

Paquetes de trabajo

El paquete de trabajo lo vemos como un subproyecto dentro del proyecto a realizar. En esta tarea de descomposición, se trata de subdividir los elementos del proyecto en componentes lo suficientemente pequeños para facilitar las tareas de programación, ejecución y control. Para ello, será necesario que:

- ▶ Las personas que tienen que realizarlo tengan una visión general de la parte del proyecto que deben desarrollar.
- ▶ Se tenga la información necesaria para llevar a cabo su desarrollo.
- ▶ Identificar los elementos principales del proyecto, partes y subpartes.
- ▶ Identificar los componentes de dichos elementos.
- ▶ ¿Dónde acaba la descomposición? Cuando se disponga de entradas y salidas definidas y obtención de estimaciones adecuadas de duración y coste.
- ▶ Comprobar la corrección de la descomposición. ¿son los componentes inferiores necesarios y suficientes? ¿se puede programar y presupuestar cada componente?
- ▶ Objetivos del paquete.
- ▶ Interfaces con otros paquetes de trabajo.
- ▶ Planificación concreta de las actividades.

Pero la enumeración de actividades, dentro del paquete de trabajo, no es suficiente, y ha de ir acompañada de una descripción concreta que permita comprender su razón de ser, su contenido, el resultado esperable, su responsable y las condiciones de ejecución. Por ello, es recomendable disponer de alguna ficha o documento que sistematice dichas descripciones y sirva de guía a cuantos deban efectuarlas. Por tanto el paquete de trabajo debe de tener como mínimo esta información:

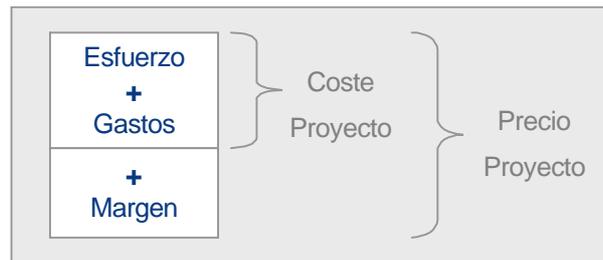
- ▶ Proyecto al que pertenece
- ▶ Título del paquete de trabajo
- ▶ Responsable del paquete de trabajo
- ▶ Descripción de los objetivos
- ▶ Fechas del comienzo y final
- ▶ Entradas, tales como materiales, equipos, especificaciones y materiales antes de iniciar el desarrollo del paquete de trabajo
- ▶ Salidas, tales como los resultados del desarrollo del paquete de trabajo.
- ▶ Tareas que se tienen que ejecutar en el desarrollo del paquete.
- ▶ Requisitos, restricciones, condiciones estipuladas.
- ▶ Actividades excluidas.

Una vez que las tareas a realizar han sido identificadas y ordenadas en forma lógica y que se ha determinado qué recursos van a emplearse en cada una de ellas, aparecen con relativa facilidad los costes y plazos previsibles para el conjunto del proyecto. Así, lo difícil es saber cuántas horas/hombre u horas/máquina y de qué tipo vamos a emplear.

3.2. Estimación de Precio y Coste del Proyecto

Una vez identificados los paquetes de trabajo (descomposición y descripción) estamos en condiciones de valorar el esfuerzo asociado a la realización de dichas tareas (personas y tiempo que esas personas necesitaran, previsiblemente, para completar el trabajo que se le asigne).

El precio de venta de la realización de un proyecto, se debe de calcular teniendo en cuenta el **esfuerzo** que conlleva el desarrollo de las actividades del proyecto (costes del personal), la **estimación de gastos** que se producirán en su desarrollo y por último el **margen** que queremos incrementar.



Previamente a la estimación del precio del proyecto debemos haber realizado una aproximación del esfuerzo requerido para realizar las tareas del proyecto (desglosadas previamente). A la hora de dimensionar el esfuerzo es conveniente clasificar el mismo según distintas categorías profesionales del mismo, pues el coste real será muy distinto para cada una de ellas.

Una vez realizada esa aproximación de horas estamos en disposición de valorar el coste que eso supondrá a la empresa.

En esta valoración del coste no hay que olvidar que se debe tener en cuenta no sólo el esfuerzo dedicado a ejecutar el proyecto en sí, sino también las tareas adicionales asociadas, tales como reuniones, cursos de formación, viajes,... Estas tareas son fáciles de olvidar pero son muy costosas lo que, en caso de olvido, pueden llevarnos al fracaso económico del proyecto.

Tal y como hemos indicado anteriormente cuando estimamos el precio y costes totales del proyecto, tenemos que tener en cuenta los **costes que provienen del personal**, **otros costes** que nos encontramos, otros gastos y el **margen o beneficio** que se quiere aplicar.

Costes de Personal y subcontrataciones

Para la estimación de los **costes de personal** tenemos que tener en cuenta los siguientes puntos:

- ▶ El coste horario del personal, teniendo en cuenta las categorías profesionales de los mismos y el coste horario de cada categoría. Tomaremos el coste medio de todos los empleados de la empresa, agrupados por categorías.
- ▶ Los coeficientes de los costes generales tales como teléfono, gastos administrativos...Estos costes varían según departamentos dentro de las empresas y entre empresas diferentes, también. Estos coeficientes están en continua variación.

- ▶ Las contingencias sobre gastos, son reservas para las partidas no previstas, pero que normalmente siempre nos encontramos. En todo caso si existen contingencias que al finalizar el proyecto no se han consumido, estas pasan a formar parte del beneficio que obtenemos.

Una vez conocemos esta información, conjuntamente con la información del esfuerzo requerido (horas por perfil), para conocer el coste de personal deberemos multiplicar las horas por el coste/hora del perfil asignado a la tarea.

A veces no es tan fácil realizar una estimación de costes, ya que en algunos casos no todo el personal es interno a la empresa sino que aparecen **subcontrataciones**. Las subcontrataciones implican costes de personal externo a la empresa, que en un momento dado interviene en el desarrollo del proyecto y por tanto imputan unos costes al proyecto en el que participan.

Normalmente se intenta que el desarrollo del proyecto se realice con personal interno a la compañía, ya que sino se pierde parte del beneficio a adquirir con el desarrollo del proyecto pero otras veces es necesario su implicación para:

- ▶ Incorporar conocimientos profesionales que nos tenemos en la compañía.
- ▶ Completar el área de conocimiento de nuestra empresa.
- ▶ Incorporar personal de manera puntual y no realizar una contratación, con los costes que ello supone.
- ▶ Incorporar una actividad concreta cuando en nuestro campo de especialización no está desarrollada.

Cabe destacar que no todo es positivo a la hora de subcontratar personal. Los inconvenientes de la subcontratación podrían ser:

- ▶ Al ser personal externo, pueden ser más difíciles de controlar, pueden tener falta de identidad al no sentirse identificados con la empresa, y puede existir ausencia de jerarquía y autoridad claras.
- ▶ Al transferir trabajo a terceros, esto conlleva riesgos. Por un lado nosotros somos los responsables directos delante de nuestro cliente aunque el trabajo lo realicen personal subcontratado, y por otro tenemos una salida de información, contactos, conocimientos y datos de la empresa a través de estas personas.
- ▶ Que el personal contratado de la empresa no esté inactivo por el hecho de contratar a otro externo.
- ▶ No establecer el alcance del trabajo y las responsabilidades del trabajo a realizar.
- ▶ Costes de interfaz con el subcontratista, ya que tendremos una pérdida de tiempo y dinero al tener que traspasar la información necesaria para adquirir este servicio.

Se dan dos modalidades de contratación y que tendremos que conocer para poder hacer la estimación de costes del personal subcontratado:

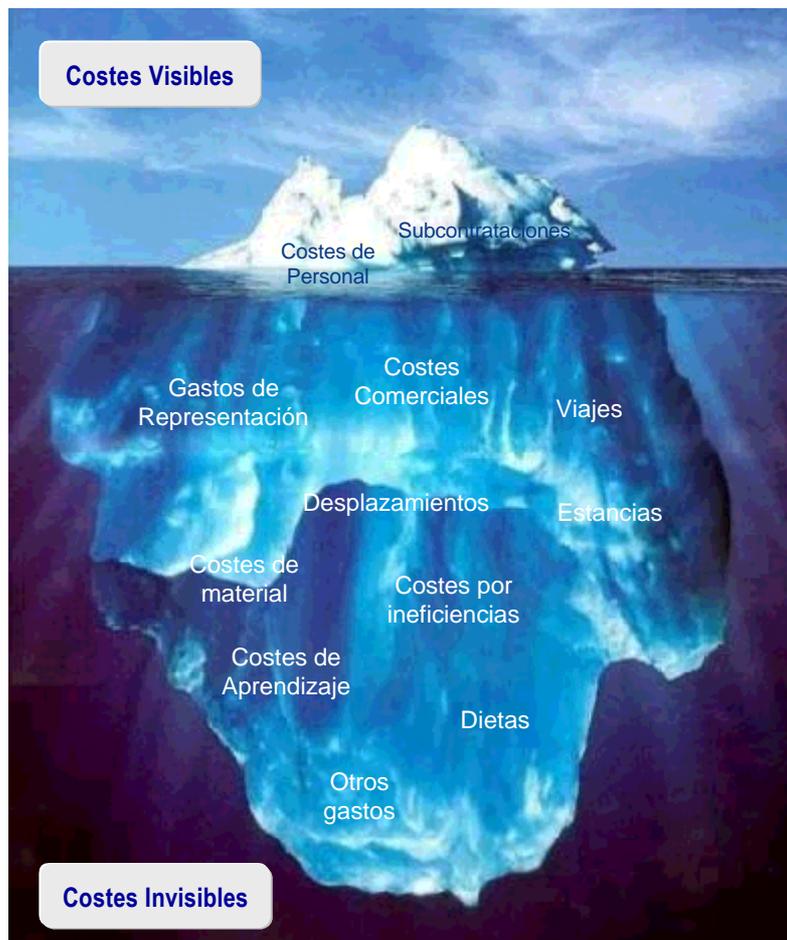
- ▶ Un precio fijo por volumen de trabajo, sin tener en cuenta las horas que se emplea para desarrollar el mismo.
- ▶ Por un trabajo en concreto, teniendo en cuenta un precio marcado por hora de trabajo realizado.

Otros costes y Gastos

Para que el proyecto esté bien valorado debemos tener en cuenta no sólo los costes más evidentes sino que tenemos que hacer un esfuerzo y pensar en todos aquellos costes que se puedan producir durante la realización del mismo.

Los costes más evidentes (costes de personal implicado, subcontrataciones,...) los denominaremos costes visibles, mientras que al resto de costes, costes invisibles o de difícil evaluación.

Para hacer una analogía podemos decir que los costes son como un iceberg (Ver la siguiente figura). La parte externa es la más fácil de ver (costes visibles), en cambio, la parte interna del iceberg es la más difícil de valorar (costes invisibles).



Algunos de los costes que son más difíciles de concretar, ya que no se conocen de antemano podrían ser:

- ▶ Los costes producidos por el **material y equipo** que necesitemos para el desarrollo del proyecto. Por ejemplo serían los consumibles, los servicios informáticos, programas, libros ...
- ▶ Los **viajes, desplazamientos, dietas y estancias** que realice el personal de la empresa para poder desarrollar el proyecto.

- ▶ **Costes comerciales**
- ▶ **Costes de aprendizaje** del personal. En muchas ocasiones debemos formar al personal antes de que puedan realizar las tareas que se les asignan. Este coste muchas veces no se calcula y se tiene en cuenta en la estimación del esfuerzo previsto por cada tarea. Esta claro que un experto realizará en menos horas una tarea que una persona que no es experta.
- ▶ **Gastos de representación**
- ▶ **Costes por ineficiencia** por falta de motivación del personal.
- ▶ **Otros gastos adicionales**, que no podemos incluir en los gastos anteriores, como la adquisición de documentación...

Margen incrementado

Una vez tengamos los datos de cuanto nos va a costar realizarlo será muy sencillo conocer el beneficio económico que reportará a la empresa, pero pueden suceder dos situaciones:

- ▶ **El cliente marque un precio final** (máximo).

En esta situación para conocer el beneficio deberemos restar del precio final (marcado por el cliente) nuestros costes (todos los costes). En el caso de que el beneficio esté por debajo del esperado por la empresa o incluso que no haya beneficio, la decisión de la elaboración y posterior presentación de la oferta dependerá de algún otro factor como por ejemplo el estratégico.

- ▶ **El cliente espera una oferta**

Este caso se dará cuando no conocemos lo que el cliente pagará por el proyecto o cuando el proyecto no tiene un precio fijo. Será un tanto por ciento sobre el coste del proyecto. Al coste del proyecto le sumamos este tanto por ciento y el resultado será el coste final de venta del proyecto.

En esta situación es la empresa la que marca que beneficio quiere tener por la realización del proyecto.

A partir de los costes de personal, subcontrataciones, los costes varios y los gastos, el margen puede ser distinto para cada partida o puede ser global para todas ellas.

Una vez calculado el precio de venta del proyecto, puede ser que este no sea el que en un primer momento se tenía previsto. Esto puede pasar porque:

- ▶ Se haya fijado un precio que está por encima del precio calculado, para poder negociar con margen, o para estar al nivel del precio de la competencia. Como consecuencia obtendremos más beneficio.
- ▶ Se haya fijado un precio que está por debajo del precio calculado, para poder obtener el desarrollo del proyecto y en un futuro poder optar por otros proyectos que nos sean más beneficiosos. En el presente este proyecto nos dará pérdidas, pero aunque económicamente no nos salga rentable, estratégicamente si lo será, ya que obtendremos una experiencia en el sector, una experiencia con este cliente y seremos conocidos en el mercado.

3.3. Estimación Temporal del Proyecto

En la evaluación del proyecto es muy importante la parte económica, el alcance del mismo, la planificación y la **programación temporal**. Es posible que en este punto el proyecto sea apetecible, rentable económicamente pero, en cambio, el plazo temporal no encaje y decidamos no continuar con la propuesta y desestimar (decidir no presentarse) el proyecto.

Para poder realizar una estimación temporal del proyecto utilizaremos la división de tareas y subtareas que hemos realizado en la fase de análisis de requerimientos. Una vez hemos determinado la división del proyecto en tareas y subtareas, hemos de realizar la estimación temporal de cada una de ellas, como consecuencia obtenemos la estimación temporal de todo el proyecto.

Para esa estimación, a más a más, de tener en cuenta lo que durará cada subtarea y el orden en el que se desarrollará cada una de las subtareas y tareas, es importante conocer que las distintas actividades de cada subtarea del proyecto no se realicen ni de forma sucesiva ni de forma simultánea. Se trata de enlazarlas en el orden más conveniente posible para resolver adecuadamente los imperativos técnicos del proyecto y para lograr la combinación óptima de costes y plazos, obteniendo una lista de precedencias entre actividades. Sin embargo, no todas las actividades en un proyecto tienen que ser secuenciales.

En la duración temporal que nos ocupará el desarrollo de las tareas, tenemos que tener en cuenta los siguientes factores:

- ▶ La complejidad de las tareas a realizar en cada subtarea.
- ▶ Los recursos asignados a cada subtarea.
- ▶ La capacidad (productividad) de dichos recursos.
- ▶ La información histórica de proyectos.
- ▶ Proyectos anteriores similares: bases de datos comerciales y/o conocimientos y experiencia del equipo de proyecto.

En cuanto al orden de ejecución del desarrollo del proyecto tenemos que tener en cuenta:

- ▶ La existencia de actividades enlazadas. Estas actividades no se podrán desarrollar si antes no se ha desarrollado las previas a la misma, ya que el desarrollo de esta necesita del resultado de las anteriores.
- ▶ Existencia de recursos compartidos por varias actividades.
- ▶ La ejecución de unas actividades detrás de otras, en un orden preestablecido para que resulte económicamente mejor el desarrollo del proyecto.

Para representar gráficamente la relación entre el desarrollo del proyecto con el tiempo empleado para ello, normalmente se utilizan dos tipos de gráficos:

Diagrama de Gantt

El gráfico de Gantt nos da una información muy específica sobre tiempo necesario para el desarrollo del proyecto, en este no se muestran otros factores a tener en cuenta al desarrollar el proyecto, y que son fundamentales para el mismo.

El diagrama de Gantt es útil para:

- ▶ Calcular los plazos de ejecución y entrega de trabajos.
- ▶ Ayudar a detectar y reducir los tiempos de espera y los tiempos muertos no sólo de las personas sino también de las máquinas.
- ▶ Equilibrar la carga de trabajo entre los recursos disponibles (personas, máquinas,...)

Desde el punto de vista cuantitativo el Gantt no nos proporciona información sobre la secuencia más óptima de las actividades ni sobre el plazo mínimo de ejecución de un proyecto y por ello es necesaria otra herramienta, el PERT.

PERT

Las técnicas PERT nos permiten programar un proyecto con el coste mínimo y la duración más adecuada. Generalmente se denominan técnicas PERT al conjunto de modelos abstractos para la programación y análisis de proyectos.

El objetivo de la aplicación de las técnicas PERT es:

- ▶ Determinar las actividades necesarias y cuando lo son.
- ▶ Buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto.
- ▶ Buscar las ligaduras temporales entre actividades del proyecto.
- ▶ Identificar las actividades críticas, es decir, aquellas cuyo retraso en la ejecución supone un retraso del proyecto completo.
- ▶ Identificar el camino crítico, que es aquel formado por la secuencia de actividades críticas del proyecto.
- ▶ Detectar y cuantificar las holguras de las actividades no críticas, es decir, el tiempo que pueden retrasarse (en su comienzo o finalización) sin que el proyecto se vea retrasado por ello.
- ▶ Si se está fuera de tiempo durante la ejecución del proyecto, señala las actividades que hay que forzar.
- ▶ Nos da un proyecto de coste mínimo.

Una vez calculado el plazo de realización de cada actividad en función de los recursos empleados y hemos establecido el encadenamiento lógico de las actividades, el plazo total del proyecto resultará del camino más largo que definan las actividades y las relaciones establecidas del camino crítico en el gráfico PERT).

3.4. La Toma de Decisión

Llegados a este punto, disponiendo ya del análisis del trabajo a realizar, su duración y el presupuesto global del proyecto, disponemos de toda la información necesaria para tomar una decisión sobre la conveniencia o no de presentar una oferta.

Normalmente no existe una norma general en términos de cuándo se debe ofertar y cuándo se debe renunciar a presentar una oferta. Las ofertas "perdedoras", aquellas que tienen pocas posibilidades de terminar en contrato (por precio, afinidad con el Cliente, experiencia previa, mucha competencia, etc.), obligan a realizar un esfuerzo que no revierte en beneficio alguno. Por otro lado, a veces se ganan de forma inesperada contratos, al no presentarse los competidores, o al ser mejor evaluada nuestra oferta.

Además, tal y como hemos vistos, para tomar una decisión habrá que tener en cuenta no sólo el coste del proyecto y el alcance del mismo sino, también, la información no subjetiva de que se disponga (relaciones con el Cliente, el interés del proyecto para la empresa,...).

En concreto, habrá que tener en cuenta, al menos, los siguientes factores básicos (la mayoría de los cuales ya se han tenido en cuenta con anterioridad).

- ▶ Si tenemos **experiencia práctica y conocimientos técnicos** suficientes sobre las actividades del trabajo a realizar y, en caso contrario, somos capaces de adquirirlas a tiempo, y a coste razonable.
- ▶ Somos **capaces realizar el trabajo en el plazo disponible** para ello según la planificación temporal prevista.
- ▶ Cómo son las **relaciones** formales e informales con el **cliente**.
- ▶ Si **se han presentado anteriormente otras ofertas** al mismo Cliente y caso afirmativo, qué resultados se obtuvieron.
- ▶ **Nos ha adjudicado el cliente otros contratos en el pasado**, cómo terminaron, y cuál fue el grado de satisfacción del Cliente y de nuestra empresa.
- ▶ Qué **reputación tiene el Cliente**.
- ▶Cuál es la **solvencia económica del Cliente**, y si será capaz de pagar en tiempo y forma los trabajos.
- ▶ Si **existen factores políticos** a tener en cuenta, que modifican (al al: la baja) nuestras posibilidades reales de obtener el contrato.
- ▶Cuál es el **precio de la oferta de los competidores**.
- ▶Cuál es el **coste de oportunidad** de dedicar recursos a este proyecto (en el caso de obtener el contrato) y, en particular, cuál será el beneficio potencial si dedicáramos los recursos a otro proyecto o a otro cliente.
- ▶ Si existe posibilidad (técnica, legal y económica) de **revender** el trabajo realizado o la experiencia adquirida a otros clientes.
- ▶ Si **disponemos de recursos para preparar**, en el momento actual, **una oferta** adecuada para el Cliente.
- ▶Cuál será el **coste** de preparar dicha **oferta**.

- ▶ Si disponemos de **recursos** para afrontar las actividades del proyecto.

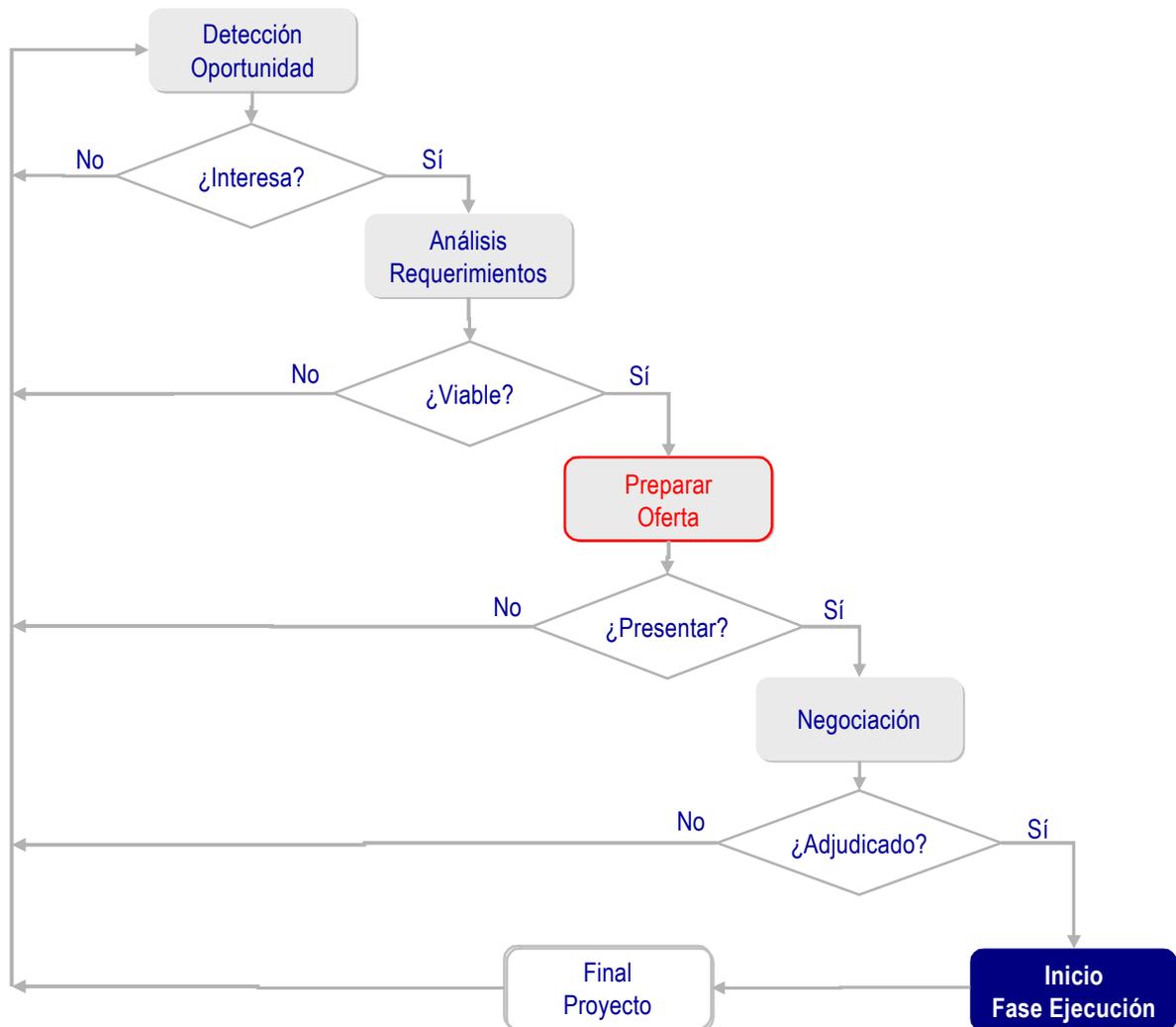
No obstante, incluso si la respuesta a una o varias de las cuestiones es negativa, aún puede haber razones estratégicas que hagan que se decida preparar la oferta.

Algunas de estas razones para decidir la oferta de la propuesta podrían ser:

- ▶ **Ampliación de la cartera** de clientes.
- ▶ **Adquisición de nuevos conocimientos** o nuevas tecnologías.
- ▶ **Mejora de la reputación** de la empresa
- ▶ **Ampliar el portfolio** de proyecto realizados.
- ▶ **Facilitar el acceso a otros mercados** u otras zonas geográficas.
- ▶ **Eliminar o debilitar a la competencia.**
- ▶ Que presentar la propuesta sirva para que el cliente nos tenga en cuenta para futuras ofertas.

4. Elaboración de la Oferta/Propuesta

Si hemos llegado hasta este punto es que se hemos decidido presentar la oferta al Cliente y optar a su adjudicación.



En la elaboración de la oferta se muestra al cliente potencial el desarrollo del proyecto que pretendemos hacer, el precio que supone y el tiempo en el que se puede realizar.

Una vez elaborada la oferta y presentada al cliente, es él el que valora si la oferta le conviene y nos adjudica el desarrollo del proyecto. Esta elección se hace teniendo en cuenta si lo que desarrolla el presupuesto cubre sus necesidades, en el tiempo y en las condiciones propuestas por el.

La evaluación del proyecto se resolverá teniendo en cuenta las posibilidades de la empresa para el desarrollo del proyecto, en función del tiempo y del precio del mismo. Una vez se evalúa y es satisfactorio, entonces se prepara la oferta.

Una vez hemos visto el trabajo a desarrollar, el tiempo necesario para el desarrollo y el presupuesto del proyecto, podremos tomar la decisión de ofertar o no ofertar. Para tomar esta decisión tendremos en cuenta también los siguientes factores:

- ▶ Experiencia y conocimientos que tenemos.
- ▶ Recursos necesarios y el coste que nos supone realizar la oferta.
- ▶ Posibilidad de realizar el proyecto en el tiempo fijado, con los recursos que tenemos.
- ▶ Relación con el cliente (otros contratos anteriores, reputación, solvencia económica).
- ▶ Coste de oportunidad de dedicar recursos a este proyecto.
- ▶ Ampliación de la cartera de clientes, de los conocimientos, de reputación y conocimiento en nuevos mercados.

4.1. Preparación de la Oferta (Técnica, Gestión y Económica)

Una vez hemos decidido presentar la oferta, el siguiente paso será prepararla.

El documento de la oferta es el documento que se presenta al cliente, en el que se expone el desarrollo del proyecto y sirve como referencia contractual. Como mínimo debe de contener:

- ▶ **Antecedentes y/o propósito.** Descripción del marco de actuación en el que se trabajará en el proyecto.
- ▶ **Alcance** del proyecto a desarrollar (que cubre y que no cubre el proyecto)
- ▶ **Oferta Técnica.** Tecnologías, ejecución de las tareas a realizar y resolución de los posibles problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto. Muestra al cliente la capacidad técnica del ofertante
- ▶ **Oferta de Gestión.** Planificación y recursos, realización del desarrollo del proyecto en el tiempo estimado y con los recursos tanto personales como materiales establecidos.
- ▶ **Oferta Económica,** se indica la especificación de todos los costes del desarrollo del proyecto.
- ▶ **Anexos** como referencias, calificaciones (de calidad, seguridad, certificación...), currículum de los participantes

Hacer bien una oferta lleva tiempo y dinero, pero se debe entender como una inversión muy rentable, ya que lo que ahora se gaste más tarde se ahorrará con creces en conflictos y en pérdidas imprevistas.

Oferta Técnica

En la oferta técnica, debemos de exponer las tareas a desarrollar en el proyecto y como las desarrollaremos, los recursos que van a ser necesario utilizar y los posibles problemas junto con la solución técnica que se va a desarrollar. El plazo de realización, será precisamente consecuencia de esa solución técnica concebida.

Toda oferta supone, en el caso de un proyecto, imaginar el resultado final del proyecto. Desde el punto de vista técnico, también es aconsejable seguir una serie de normas o principios a la hora de elaborar la oferta:

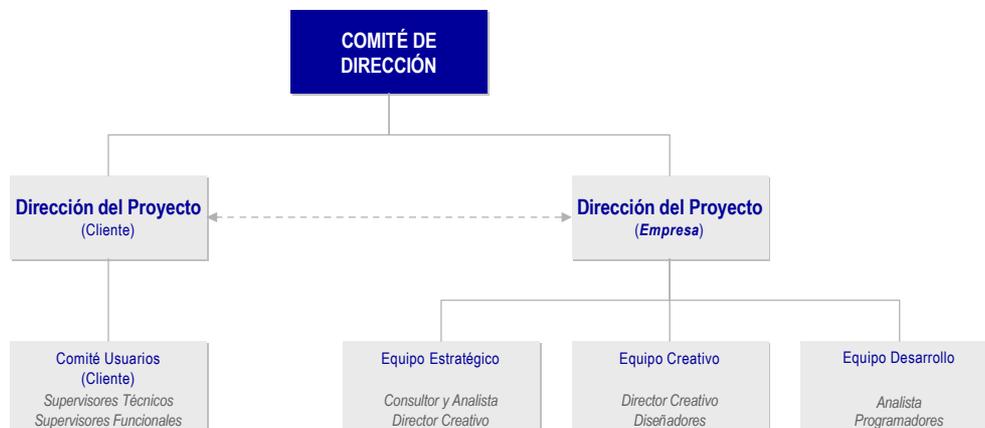
- ▶ **Introducción** técnica del proyecto.
- ▶ **Descripción de las actividades** que se darán en el desarrollo del proyecto
- ▶ **Descripción de las herramientas**, sistemas que se darán en el desarrollo del proyecto
- ▶ Descripción de los posibles **problemas y soluciones**, que se darán en el desarrollo del proyecto
- ▶ Incluir una **solución técnicamente correcta**, viable y coherente con las necesidades del cliente.
- ▶ Concretar suficientemente las **especificaciones técnicas** del proyecto.
- ▶ Contemplar todos los datos importantes para que el cliente vea identificadas sus necesidades e identificar con claridad los compromisos que se adquieren mutuamente.

Oferta de Gestión

La oferta de gestión complementa a la oferta técnica. En esta se desarrolla la organización, la metodología y los procedimientos que se desarrollan para realizar el proyecto.

Desde el punto de vista de la gestión, también es aconsejable seguir una serie de normas o principios a la hora de elaborar la oferta:

- ▶ **Descripción de los paquetes de trabajo y de los responsables** de cada uno de ellos, en el desarrollo del proyecto
- ▶ Concretar los **resultados** que se deben de entregar en el proyecto
- ▶ Dedicar el tiempo y el cuidado precisos para garantizar la **planificación temporal** propuesta, según los diagramas de Gantt o PERT
- ▶ Establecer un **plan de reuniones**
- ▶ **Descripción del equipo de trabajo.** Una buena manera de describir el equipo de trabajo y la jerarquía de los mismos es el organigrama (ver ejemplo siguiente).



- ▶ Aportar todos los elementos que puedan enriquecer la oferta y dar confianza al cliente: referencias, ejemplos, muestras, etc
- ▶ Contemplar todos los datos importantes para que el cliente vea garantizada la capacidad del ofertante para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Oferta Económica

La oferta económica es la unión de todas las condiciones establecidas en la venta del proyecto.

Entre estas condiciones destacaremos las siguientes:

- ▶ **Precio de venta** del proyecto a desarrollar.
- ▶ Precio de las mejoras o modificaciones sobre el proyecto a desarrollar.
- ▶ **Forma de pago** estipulada, tanto la distribución del pago, como el medio a través del cual se pagará y la financiación.
- ▶ **Validez de la oferta** (período de tiempo limitado).
- ▶ Inclusión de impuestos.

4.2. Presentación de la Oferta

Una vez hemos decidido preparar la oferta, la hemos elaborado, y tenemos que realizar la presentación al cliente, debemos de tener prudencia y elaborar esta presentación adecuadamente.

La presentación de la oferta es un punto importante y que se ha de tratar con sumo cuidado, ya que de no realizarlo correctamente podría suponer el fracaso en la adquisición del proyecto. Pensemos que la presentación es uno de los factores más valorados por el cliente, ya que, muchas ofertas se ganan no por el factor económico (como podríamos pensar) sino por la confianza que inspiremos al cliente.

Algunos de los puntos que pueden hacer fracasar la presentación de la oferta podrían ser:

La oferta no se termina a tiempo

Puede ocurrir que por problemas que hayan surgido en el desarrollo o por una mala planificación no se haya podido finalizar la oferta en el tiempo previsto. Como consecuencia no se hagan las copias necesarias o no se encuaderne la oferta. En este caso nos encontraríamos con una oferta que se entrega con una calidad inferior a la deseada.

Falta documentación

Puede suceder que la propuesta quede descalificada por la falta de algún trámite o documento, que normalmente suele ser administrativo. Para obtener ese documento necesitaríamos uno o varios días, siendo imposible que lo tengamos a tiempo para adjuntarlo a la presentación.

Los costes no son los esperados

Normalmente la información referente a la realización de la oferta la obtenemos en el último momento, ya que se verán involucrados varios puntos. Obtendremos información de los proveedores que nos suministrarán los precios de los equipos que utilizaremos, de los consultores externos que contribuirán con sugerencias sobre la revisión de los costes, del alcance del proyecto... Una vez tenemos esta información puede ocurrir que los costes sean superiores al precio de venta fijado.

Ante esta situación existen dos posibilidades:

- ▶ Disminuir los costes resultantes
- ▶ Renunciar a la presentación de la oferta

La oferta no cumple

Puede suceder que en la realización de la oferta no hayamos incluido algún punto, o hayamos omitido algún compromiso, de forma voluntaria o involuntaria. Si el cliente considera importante esos puntos omitidos, puede decidir descalificar la oferta sin más.

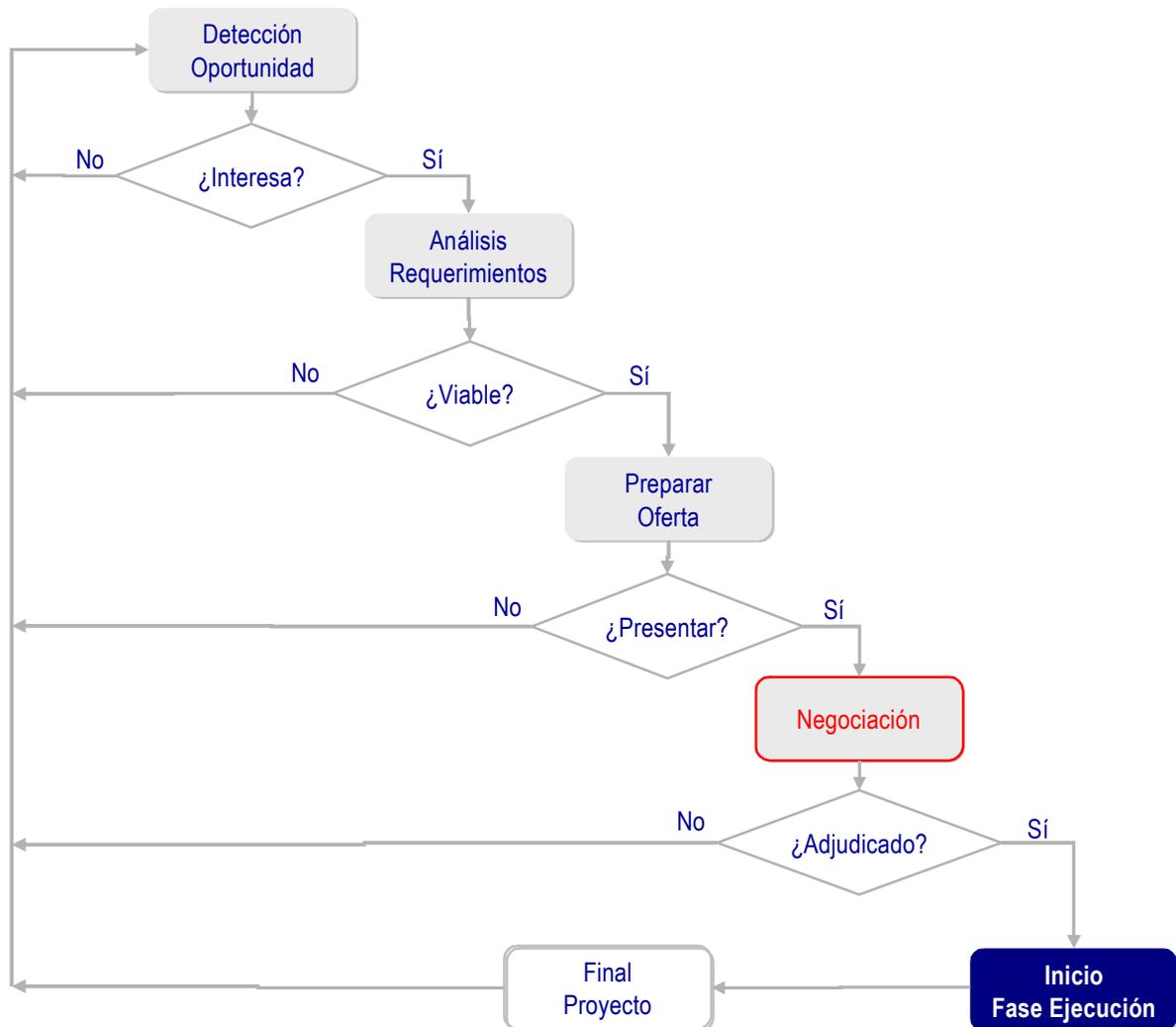
Existencia de un soplo

Puede suceder que cuando lo tenemos todo preparado, el documento de la oferta encuadernado y listo para la entrega y presentación nos den instrucciones de no realizar la presentación. Esta situación puede venir motivada por alguna información de última hora, que nos haga desestimar la presentación de la oferta. Normalmente son informaciones sobre la insolvencia del cliente, pocas posibilidades de obtención del proyecto,...

Es importante conocer todos estos puntos que nos pueden hacer perder valoración delante del cliente, ya que el esfuerzo realizado hasta el momento puede ser muy alto para tirarlo todo por un simple detalle.

5. Seguimiento y Cierre de la Oferta

El proceso de seguimiento y cierre de la oferta consiste en, una vez hemos presentado la oferta, seguir en contacto con el cliente para comentar o completar aspectos puntuales de la oferta presentada, hasta consensuar todos esos aspectos y llegar al cierre de la oferta.



La negociación es el último proceso que se desarrolla en la fase comercial, antes de que se inicie el desarrollo del proyecto. La finalidad es llegar a un acuerdo (entre cliente y ofertante) basado en el estudio y análisis de las partes técnica, de gestión y económica del proyecto a desarrollar de manera acertada, para que el cliente nos adjudique el proyecto.

El desarrollo del Seguimiento de la oferta se podrá desarrollar de dos maneras, manteniendo el contacto con el cliente en todo momento, o dejando que el cliente tome sus decisiones mediante un análisis personal de la oferta presentada.

Contacto con el Cliente

En el mantenimiento del contacto con el Cliente, podemos encontrarnos con dos situaciones, que seamos nosotros los que tomemos la iniciativa de proponer reuniones de seguimiento, o que la iniciativa surja del propio cliente.

Será conveniente o incluso necesario tomar la iniciativa de mantenerse en contacto con el cliente potencial, en los casos siguientes.

- ▶ Cuando el volumen que nos supone el desarrollo del proyecto, a nivel de tiempo y recursos, sea grande.
- ▶ Cuando el tipo de oferta que se ha presentado al cliente potencial para desarrollar el proyecto, teniendo en cuenta el precio que supone y el tiempo en el que se puede realizar, sea de un volumen considerable.
- ▶ Cuando tengamos una relación cordial o amigable con el cliente potencial
- ▶ Cuando el nivel de competencia no sea muy voluminoso.

Este contacto lo podemos mantener organizando reuniones que nos ayuden a seguir este proceso más de cerca y nos permitan poder detectar, completar o comentar algunos aspectos puntuales del documento de oferta presentado.

También se pueden organizar reuniones para la presentación, mediante transparencias, del contenido de la oferta presentada. Este método ayudara al cliente a ver el contenido de la oferta de una manera más atractiva y amena y se desarrollará en un entorno más amigable y abierto que cualquier otra reunión.

En el caso en que la iniciativa de realizar reuniones surja del propio cliente, lo que éste pretenderá será que se le presente la oferta y el equipo de trabajo, y además que quiera negociar diferentes aspectos de la oferta presentada.

La imagen que se transmite en las reuniones, tanto si son iniciativa del cliente como a iniciativa nuestra, suele ser muy importante a la hora de decidir por parte del cliente potencial, la adjudicación o no adjudicación del proyecto.

Si en las reuniones que se producen, el potencial cliente percibe que está delante de un equipo de trabajo organizado, que le emite solvencia, competencia y es amigable, esta sensación le dará seguridad para apostar por nuestra oferta y podrá pensar que se mantendrá para todo el desarrollo del proyecto. Sin embargo si la imagen que le transmitimos al cliente es inadecuada, es muy probable que no deje en manos de un equipo mal organizado o que él crea incompetente, el desarrollo y ejecución de su proyecto.

Análisis personal de la oferta

En muchas ocasiones es el cliente el que decide hacer un estudio de la oferta presentada de manera personal sin nuestra presencia. Normalmente esta opción es elegida en el caso en el que haya un numero grande de ofertantes o porque el cliente prefiera el estudio personal de la oferta presentada.

Tanto en el caso de contactar con el cliente para la realización de reuniones, como en el caso del estudio personal de la oferta por parte del cliente, nosotros en todo momento

debemos de estar en contacto telefónico con dicho cliente, para saber e interesarnos sobre la evaluación de las diferentes ofertas que se le han presentado al cliente y sobre el tiempo en el que se puede tener una resolución sobre la adjudicación del proyecto. Este interés viene motivado por el hecho de que nosotros conozcamos las posibilidades que tenemos de que se nos adjudique el contrato, y podamos de esta manera planificar nuestros recursos adecuadamente o incluso, preparar otras ofertas.

5.1. Negociación de la Oferta

Una vez hemos presentado la oferta al cliente, éste hará, como hemos especificado, un estudio de la misma. El estudio de la oferta puede darse mediante reuniones en las que explicitaremos el contenido de dicha oferta, o puede que el cliente lo realice personalmente sin nuestra presencia.

Si es el propio Cliente el que nos solicita que mantengamos una reunión, normalmente además de presentarle la oferta y el equipo de trabajo que desarrollará la misma, querrá que negociemos no sólo en el ámbito económico sino que pueden ser negociaciones tanto técnicas como de gestión. Normalmente los aspectos que se suelen negociar son:

- ▶ El alcance de la oferta, si el cliente quiere que las tareas a desarrollar en el proyecto sean más amplias o no, a las que nosotros hemos estipulado en la oferta.
- ▶ La organización que nosotros proponemos de las actividades, paquetes de trabajo, asignación de responsables, del tiempo, de los recursos a emplear para el desarrollo del proyecto.
- ▶ Precio de venta y formas diferentes de pago a las propuestas, el cliente puede querer negociar el precio de venta, el precio de las mejoras o modificaciones del proyecto o bien dar formas alternativas a las que nosotros damos para realizar el pago.

Una vez nos hemos puesto a disposición del cliente para resolver las dudas que le puedan surgir, hemos atendido las modificaciones o comentarios que el cliente quiera realizar y hemos llegado a un consenso con los detalles de la oferta tales como precio, plazo u otras condiciones, hemos llegado al punto final de la negociación con el cliente. En este punto de la negociación, si se ha producido alguna modificación sobre el alcance del proyecto o sobre el precio del mismo, se tendrá que estudiar si estas modificaciones provocan alguna alteración en la oferta presentada o en los costes del proyecto.

5.2. Redefinición de la Oferta

La redefinición de la oferta es la última oportunidad que tenemos, antes del desarrollo del proyecto, para que podamos:

- ▶ Detectar y corregir los pequeños errores que se han podido cometer en el documento de la oferta, antes de que comencemos a realizar el desarrollo del proyecto, y que puedan alterar el coste o precio del mismo. Estos errores han podido surgir si la propuesta se desarrolló en muy poco tiempo, con presión por el plazo de entrega o por la compaginación de la ejecución de otros trabajos a la vez.

- ▶ Realizar el estudio de las modificaciones que surgen de las negociaciones mantenidas anteriormente con el cliente. A partir de este estudio realizaremos las modificaciones a nivel técnico, económico o de planificación, en el documento de la oferta.
- ▶ Asegurarnos de que una vez modificado el documento de la oferta, el nuevo documento responda a los compromisos adquiridos y que no existan elementos nuevos que puedan alterar los mismos. Y que disponemos de los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, en las condiciones que se estipulan en el nuevo documento de la oferta.

5.3. Aceptación/Rechazo de la Oferta

Una vez negociado el documento de la oferta y redefinido el mismo, será el cliente el que de a conocer la decisión que ha tomado sobre la aceptación o rechazo del proyecto.

Oferta Rechazada

Si nuestra oferta para desarrollar el proyecto del cliente ha sido **rechazada**, aprovecharemos al máximo el trabajo realizado y la experiencia que nos ha aportado el mismo. Esta experiencia la podemos reutilizar en posteriores proyectos. Debemos de cuestionarnos también el porque no se nos ha adjudicado el trabajo. Y lo que podríamos haber hecho y no hicimos para mejorar la oferta presentada.

Puntos que tendremos que ver y estudiar:

Nuestra oferta estaba cubriendo realmente las necesidades y expectativas que el cliente quería cubrir con este proyecto, o no.

El precio de venta de la oferta presentada era acertado, o no. Quizás estaba muy por encima o muy por debajo de los precios de venta de las ofertas de la competencia

La solución técnica, la ejecución de las tareas a realizar y la resolución de los posibles problemas que pudieran surgir en el desarrollo del proyecto, que nosotros proponíamos era adecuada, o no.

La asignación del equipo de trabajo que tendría que ejecutar el proyecto era adecuada o por el contrario, este equipo no tenía ni experiencia ni conocimientos para desarrollarlo adecuadamente.

Hemos atendido adecuadamente al cliente, o no. Se le ha considerado en todo momento, se le ha tenido en cuenta al preparar la oferta, hemos dado prioridad a sus necesidades y a las sugerencias que él nos daba.

Y por último pero no menos importante, si nosotros somos adecuados para el desarrollo y ejecución de este proyecto. Teniendo en cuenta el tipo de proyecto que es, los recursos (físicos y de personal) de los que disponemos y los costes que nos supone el desarrollo del proyecto.

Si la oferta es rechazada por el cliente, volveremos al punto de partida, a la búsqueda y detección de nuevas oportunidades. Pero en esta ocasión tenemos la experiencia que nos ha aportado todo el trabajo realizado hasta el momento y las reflexiones del porqué nuestra oferta no ha sido aceptada. Esta experiencia y este trabajo lo podremos aportar a las nuevas ofertas o proyectos a desarrollar.

Oferta Aceptada

Si nuestra oferta para desarrollar el proyecto del cliente ha sido **aceptada**, tenemos que aprovechar al máximo el posible trabajo realizado, la información aportada, extrayendo las experiencias que hemos obtenido en las reuniones realizadas, durante la preparación de la oferta y durante el seguimiento del expediente, para que el desarrollo del proyecto sea más completo y fácil.

En este momento nos dispondremos a realizar las tareas siguientes:

- ▶ Transmitir adecuadamente toda la información de la propuesta, así como las conclusiones sobre el desarrollo del proyecto a nuestros superiores
- ▶ Transmitir adecuadamente toda la información de la propuesta, así como las conclusiones sobre el proyecto al equipo de trabajo asignado para el desarrollo del proyecto.

5.4. Reaprovechar las Ofertas Realizadas

Llegados a este punto podemos reaprovechar el trabajo que hemos ido realizando durante la preparación de la oferta, la información extraída de las reuniones y los datos particulares de este proyecto, obtenidos durante los contactos con el cliente.

Toda la información recaptada durante el proceso que se ha ido desarrollando desde la detección de la oportunidad hasta la redefinición de la oferta, podemos plasmarla en este y en otros proyectos posteriores realizando una conveniente modificación.

Del trabajo realizado en la preparación de la oferta, se puede extraer conocimientos o informaciones, que sin violar en ningún caso los acuerdos de confidencialidad existentes, que nos pueden ser de gran utilidad a la hora de preparar una oferta posterior.

Podemos utilizar la experiencia de haber realizado ofertas a otros clientes, para poder demostrar la experiencia que hemos adquirido en este tipo de proyectos, o en este sector.

5.5. Conclusiones de la Oferta

Del resultado de la adjudicación o del rechazo de la oferta podemos obtener las siguientes conclusiones:

- ▶ Si se debería o no, modificar la política de atención al cliente que se está manteniendo hasta el momento.

- ▶ Es necesario la contratación de personal específico del que ahora no disponemos,
 - para poder desarrollar proyectos que por este motivo no nos han sido adjudicados
 - para poder presentar el documento de oferta de proyectos que por este motivo no hemos llegado a ofertar
 - para tener a un profesional específico, para un tipo de trabajo determinado, del que ahora no disponemos
- ▶ Se debería de revisar nuestra estructura de costes, tanto físicos como humanos.
- ▶ Se debería reestructurar de una manera diferente a la que se está haciendo alguno de los recursos de los que disponemos, para afrontar de una mejor manera las actividades del proyecto.
- ▶ Es necesario ir incorporando en las diferentes áreas del desarrollo y ejecución del proyecto, las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado y los nuevos conocimientos que vamos adquiriendo con nuestra experiencia y la experiencia que nos aporta el desarrollo de otros proyectos anteriores.

6. Conclusiones

En este proyecto hemos estudiado detalladamente cada uno de los procesos a seguir para llevar a cabo el desarrollo de la fase de definición de un proyecto informático. Este estudio nos ha ayudado a obtener los conocimientos necesarios sobre las diferentes características de estos. Esto ha sido muy útil a la hora de entender, analizar y estudiar el proceso a seguir.

Una vez hemos acabado el desarrollo del proyecto, podemos decir que el resultado que podemos obtener es la necesidad que tienen las empresas de incorporar en la fase de definición de un proceso informático, un enfoque más comercial que el que tienen en la actualidad.

Este enfoque más comercial a lo largo de los años se ha ido incorporando poco a poco en el desarrollo de los proyectos en general y en particular en la fase que nos ocupa, la fase de definición. Aunque se haya ido incorporando a lo largo del tiempo, la realidad es que no está tan extendido ni es tan utilizado como podemos pensar. Muchas empresas aún no lo entienden como algo necesario e imprescindible dentro de la fase de definición de un proyecto informático. La mayoría de ellas no lo utilizan como un proceso a seguir en la definición de todos sus proyectos y siguen pensando que se puede llegar al objetivo planteado, obteniendo un resultado similar, sin necesidad de hacer este planteamiento.

Lo que hemos podido observar es que si las empresas siguen la metodología mostrada obtendrán múltiples ventajas, a tener en cuenta, a la hora de emprender el desarrollo de la fase de definición de un proyecto informático y posteriormente a la hora de determinar el desarrollo y ejecución del proyecto en sí. Ventajas que sin el método a emplear podría ser que no se llegarán a obtener, o en el caso de que se obtuviesen seguramente se produciría de una manera mucho más costosa. Algunas de estas ventajas son:

- ▶ Optimización de los costes que suponen a una empresa esta fase de definición, y como consecuencia la optimización de los costes en el desarrollo y ejecución del proyecto.
- ▶ Reducción de posibles inconvenientes/errores en las fases posteriores, las fases de ejecución y desarrollo de dicho proyecto.
- ▶ Optimización de los recursos utilizados, tanto humanos como físicos.
- ▶ Adecuada organización temporal interna de la empresa.
- ▶ Estudio de la competencia y conocimiento del mercado en el que estamos.
- ▶ Ampliación de conocimientos, reputación y cartera de clientes.

Por todo ello aunque el hacer un desarrollo más comercial de la fase de definición de un proyecto informático, suponga en un primer momento una inversión mayor en tiempo y recursos, ésta se ve recompensada posteriormente por las múltiples ventajas que se extraen de ella.

7. Glosario

Activo: Sección del balance de situación de una empresa que refleja los bienes o derechos que ésta posee.

Barrera Entrada: Barreras que se imponen para dificultar la entrada a la empresa que quiere acceder a un determinado sector

Barrera Salida: Son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Beneficio: Relación entre las ganancias producidas por un determinado proyecto y el capital total invertido en él.

Carga de Datos: Costes o desembolsos necesarios para la satisfacción de ciertas obligaciones de pago.

Cartera de Clientes: Conjunto de clientes que tiene una empresa.

Ciclo de Vida: El conjunto de las fases empleadas para lograr unos fines ligados a la obtención de un proyecto, que es necesario generar a través de diversas actividades. Algunas de estas actividades pueden agruparse en fases porque globalmente contribuyen a obtener un proyecto intermedio, necesario para continuar hacia el proyecto final y facilitar la gestión del mismo.

Cliente Potencial: Persona física o jurídica que podría llegar a solicitar los servicios de una empresa.

Contingencia: Desde el punto de vista económico-contable, hecho aún no ocurrido pero cuya eventual incidencia en los resultados debe ponerse en conocimiento de la empresa.

Coste: Precio pagado o solicitado para la adquisición de bienes o servicios. Precio o gasto de elaboración de un proyecto.

Coste Invisible: Coste adicional que genera una transacción o proceso por no realizarse adecuadamente, cuyo valor generalmente no se conoce y es de difícil cuantificación

Coste Visible: Coste que genera una transacción o proceso cuyo valor generalmente se conoce y es de fácil cuantificación

Coste de Oportunidad: Mayor rentabilidad y/o valor intrínseco o menor precio que podría haber proporcionado otra alternativa de acción.

Demanda: Petición de compra de un servicio.

Diagrama de Gantt: Procedimiento gráfico de programación de proyectos, en el que el tiempo transcurrido por cada actividad es representado por una barra horizontal, cuyos extremos corresponden al principio y fin de la actividad, y cuya duración temporal se mide por una línea de fechas situada en la parte inferior del diagrama.

Estratégico: Es aquello que afecta a los objetivos generales que tiene la empresa en el largo plazo

Extrínseco: Lo que es ajeno o exterior al proyecto u objeto.

Fase Comercial: Fase que cubre todas aquellas actividades comerciales hasta el momento de aceptación o contratación del producto o servicio

Intrínseco: Lo que pertenece o es interior a un proyecto u objeto.

Know-how: Conocimientos desarrollados por una organización o sociedad como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquiridos y que son la clave de su éxito. En la mayoría de los casos se intenta que permanezcan en secreto, aunque también pueden ser cedidos a otras empresas a cambio de una contraprestación

Margen: Diferencial de interés que se añade o detrae al tipo de interés de referencia de una deuda o depósito de un mercado financiero, para establecer el tipo de interés bruto que debe pagarse o percibirse

Mercado: Cualquier demanda real o potencial de bienes de diversa naturaleza que se vea satisfecha por la oferta de dichos bienes y sus sustitutos. Se puede clasificar por la naturaleza del bien y por el número de ofertantes.

Necesidades Latentes: Es aquella necesidad que está oculta pero existe; no se manifiesta o se exterioriza

Necesidades Manifiestas: Es aquella necesidad que es patente; ostensible.

Negociación: Reunidas las partes que negocian, exposición racional de las posiciones de que son partidarias las distintas partes con el fin de llegar a una resolución lo más fructífera posible.

Nicho de Mercado: Segmento de un mercado claramente diferenciado del resto, ya sea por motivos de calidad, precio, zona geográfica, etc. Para ser atractivo, el nicho de mercado debe ser lo suficientemente grande como para proporcionar un beneficio, y lo suficientemente pequeño como para no atraer a otros competidores.

Oferta: Es el precio o rendimiento que exige una empresa para vender su proyecto o producto.

Pert: Corresponde a las siglas de «Programme Evaluation and Review Technique» (Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas). Este método nos da la interrelación temporal existente entre las distintas fases de un proyecto. Es una técnica de análisis y control de proyectos complejos integrados por múltiples tareas elementales interrelacionadas temporalmente, que permite determinar el mejor camino (relación de tareas a realizar en cada período) que debe seguirse en la realización de estos proyectos para lograr su optimización (mayor beneficio menor tiempo, etc.).

Plan de Desarrollo: Conjunto de medidas para un determinado período de tiempo encaminadas a potenciar el desarrollo de un proyecto.

Planificación: Es el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo de una empresa y el establecimiento de los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de aquéllos, con el fin de adaptar la empresa a un entorno en el que la frecuencia del cambio es cada vez mayor.

Portfolio: Término adoptado del inglés, sinónimo de cartera de valores

Presupuesto: Resumen sistemático y cifrado que recoge la previsión de los gastos, así como de los ingresos que se estiman van a ser necesarios para la realización de un proyecto.

Preventa: Son acciones realizadas antes de la acción de la adquisición o adjudicación de un proyecto, tales como informar, mostrar, etc.

Prototipo: Proyecto básico que se puede modificar para conseguir proyectos más avanzados o un proyecto final.

Recursos: Posibilidades de distinta naturaleza de las que dispone una empresa para el desarrollo de su proyecto

Requerimientos: Solicitar, reconocer o examinar varias cosas.

Segmentación: Fragmentación de un mercado en grupos homogéneos según determinado criterio (geográfico, económico, sociológico, etc.), de forma que resulte interesante para la empresa aplicar en cada uno de ellos una estrategia comercial distinta

Subcontratación: Similar al outsourcing, no existe un vínculo contractual entre la empresa contratante del servicio y el empleado, sino que se establece a través de una tercera empresa, de forma que el empleado presta sus servicios a esta última y ésta factura a la sociedad contratante

Testear: Poner a prueba, hacer una prueba. Acción de poner a prueba, de someter a un test, a un examen

Ventaja Competitiva: Cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir. Las ventajas competitivas básicas son el liderazgo en costes y la diferenciación de productos.

Viabilidad: Conclusión a la que se llega acerca de las posibilidades de llevar a cabo un proyecto de inversión, del que, tras ser sometido a estudio, se puede garantizar su rentabilidad a largo plazo.

8. Bibliografía y Direcciones de Internet

8.1. Bibliografía

Desarrollo y gestión de proyectos informáticos

Steve McConnel.

McGraw-Hill, 1997

Gestión de proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos. 3ª ed

Antonio Drudis.

Gestión 2000, 2002

Dirección y gestión de proyectos

Jaime Pereña Brand.

Diaz de Santos, 1996

Marketing Estratégico

Jean-Jacques Lambin.

Ed.McGrawHill- 3 edicion publicada el 1995

Dirección y Gestión de Proyectos

Alberto Domingo Ajenjo

Ed. Ra-Ma Edición 2000

Dirección y Gestión De Proyectos - 2 Edición

Perea Brand, Jaime

Diaz de Santos, 1999

Metodologia de gestió de projectes informàtics (MGPI)

Ignacio Lamarca-Jose Ramón Rodríguez

Materials de l'assignatura UOC, 2003

Gestió d'una organització informàtica

Miquel Barceló i Joan Antoni Pastor

Materials de l'assignatura UOC, 1999

Metodologia i gestió de projectes informàtics

José Ramon Rodríguez

Materials de l'assignatura UOC, 2003

8.2. Direcciones de Internet

Monografías.com

<http://www.monografias.com/trabajos11/gepro/gepro.shtml>

Asociación Española de Ingeniería de Proyectos

<http://www.aepro.com>

Robotiker Tecnalia

<http://revista.robotiker.com/articulos/articulo72/pagina1.jsp>

Gestiopolis.com_ Comunidad de conocimiento en negocios

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioproyecto.htm>

Gestión de la técnica- getec

<http://www.getec.etsit.upm.es>

Márketing en el siglo XXI

<http://www.marketing-xxi.com>