

## EL GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS VISTO DESDE LA CADENA DE VALOR - UN ENFOQUE ESTRATEGICO



NUESTRO NEGOCIO . . . DESARROLLAR EL SUYO

# Contenido

---



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

## Definición de proyecto

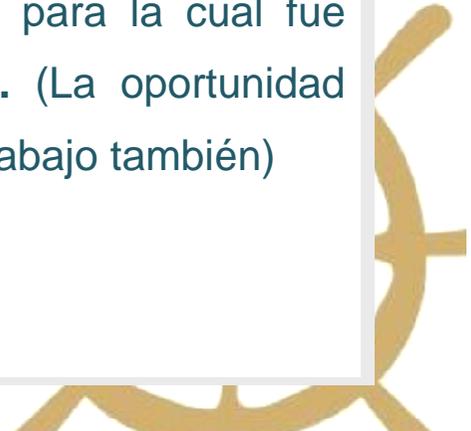
---

Entender que es un proyecto, es comenzar a comprender el papel que juegan en la realidad organizacional.

### Proyecto

☀ Un proyecto es un esfuerzo **temporal** que se realiza para **crear un único producto, servicio o resultado** y que es **elaborado progresivamente**.

☀ **Temporal:** Significa que todo proyecto tiene un comienzo y un final definidos. El final es alcanzado cuando los objetivos del proyecto han sido logrados, o está claro que los objetivos del proyecto no serán alcanzados, o la necesidad para la cual fue creado el proyecto no existe más y el proyecto es **terminado**. (La oportunidad usualmente es temporal y el equipo de proyecto, como unidad de trabajo también)

A large, stylized yellow compass rose is located in the bottom right corner of the slide, partially overlapping the white content box.

## Definición de proyecto

---

Su existencia es “la existencia” de las organizaciones

### Proyecto

- ☀ **Único producto, servicio o resultado:** Un proyecto crea entregables únicos, los cuales pueden ser productos, servicios o resultados
- Un producto que es producido es cuantificable, puede ser un producto final o un componente (Centro recreacional)
  - Una capacidad para prestar un servicio: funciones de negocio para soportar procesos core (CSC).
  - Un resultado como un documento, fruto del estudio de investigación de una marca nueva.

## Definición de proyecto

---

El éxito de los proyectos generalmente marcan el éxito de las organizaciones.

### Proyecto

- ⚓ **Elaboración progresiva:** Significa desarrollo en pasos continuos de manera incremental.
- Elaboración progresiva implica una coordinación muy cuidadosa con la definición del alcance del proyecto, en especial si el proyecto va a ser desarrollado bajo contrato.

# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
<b>2</b>	<b>Por qué un proyecto</b>
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

## Por qué un proyecto

---

Su naturaleza es la razón de ser de las organizaciones y su subsistencia.

### Trabajo operacional y proyectos

Trabajo dentro de un proyecto es diferente al trabajo operacional.

⚓ Las organizaciones realizan trabajo para alcanzar un conjunto de objetivos. El trabajo puede entonces dividirse en trabajo de **proyectos y operaciones**.

Este trabajo comparte las siguientes características:

- ⚓ Realizado por personas
- ⚓ Restringido por recursos limitados.
- ⚓ Planeado, ejecutado y controlado.

Proyectos y operaciones difieren básicamente en que las operaciones son **continuas, permanentes y repetitivas** mientras que proyectos con **temporales y únicos**.

## Por qué un proyecto

---

La planeación estratégica se implementa mediante proyectos que la apoyan

### Proyectos y planeación estratégica

- ⚓ Proyectos son actividades dentro de la organización que no pueden ser direccionadas dentro del los límites del trabajo operacional.
- ⚓ Son utilizados como una manera de alcanzar el plan estratégico de la organización aunque el equipo de proyecto sea de la organización o externo.
- ⚓ Normalmente son autorizados como resultado de uno de las siguientes consideraciones estratégicas:
  - ⚓ Una demanda del mercado.
  - ⚓ Una necesidad organizacional.
  - ⚓ Un requerimiento de un cliente.
  - ⚓ Un avance tecnológico.
  - ⚓ Un requerimiento legal.
- ⚓ Un proyecto tienen sentido si apoya un objetivo estratégico de la organización.

# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
<b>3</b>	<b>Definición de gerenciamiento de proyectos</b>
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

## Definición de gerenciamiento de proyectos

Gerenciar un proyecto es la aplicación del conocimiento, las habilidades, las herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los requerimientos del mismo.

### Gerenciamiento de proyectos

- ⚓ Se fundamenta en la aplicación e integración de los procesos del gerenciamiento de proyectos (Iniciar, planear, ejecutar, monitorear y controlar, y cerrar).
- ⚓ Puede involucrar tecnología y procesos, pero también roles, responsabilidades y niveles de autoridad.
- ⚓ Gerenciamiento de proyectos (project management) es un proceso, una ciencia y un arte:
  - ⚓ Proceso: Serie de acciones sistemáticas.
  - ⚓ Ciencia: Una colección de conocimiento.
  - ⚓ Arte: Habilidad para combinar el proceso y la ciencia en el gerenciamiento de proyectos.

## Definición de gerenciamiento de proyectos

---

Completar el proyecto más rápido, menos costoso, con alta calidad y con los menores problemas.

### Gerenciamiento de proyectos

Gerenciar un proyecto incluye:

- ☸ Identificar requerimientos
- ☸ Establecer objetivos alcanzables y claros
- ☸ Balancear las diversas necesidades para alcance, calidad, tiempo y costo.
- ☸ Adaptar las especificaciones, planes y acercamientos de las necesidades y expectativas de los stakeholders.

# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
<b>4</b>	<b>Importancia del gerenciamiento de proyectos</b>
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

# Importancia del gerenciamiento de proyectos

---



La importancia del gerenciamiento de proyectos es tener cliente satisfechos.

## Importancia

- ⚓ Grandes incrementos en el número de proyectos adicional al trabajo normal.
- ⚓ Los proyectos son más importantes para el futuro de las compañías y las carreras de las personas que antes.
- ⚓ La dinámica del entorno está obligando a completar los proyectos más rápido, a menor costo y con la más alta calidad usando la cantidad menor de recursos.
- ⚓ El reporte CHAOS de “The Standish group” ([www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)) para el año 2009 muestra una disminución en los proyectos que fueron exitosos.

# Importancia del gerenciamiento de proyectos



En un ambiente de negocios competitivo, la habilidad para alinear recursos y actividades con los objetivos estratégicos, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## Importancia

**Boston, Massachusetts, April 23, 2009** - New Standish Group report shows more project failing and less successful projects.

The Standish Group's just-released report, "CHAOS Summary 2009," "This year's results show a marked decrease in project success rates, with 32% of all projects succeeding which are delivered on time, on budget, with required features and functions" says Jim Johnson, chairman of The Standish Group, "44% were challenged which are late, over budget, and/or with less than the required features and functions and 24% failed which are cancelled prior to completion or delivered and never used."



## 2009 Standish Chaos Report..

**32% Successful** (On Time, On Budget, Fully Functional)

**44% Challenged** (Late, Over Budget, And/Or Less than Promised Functionality)

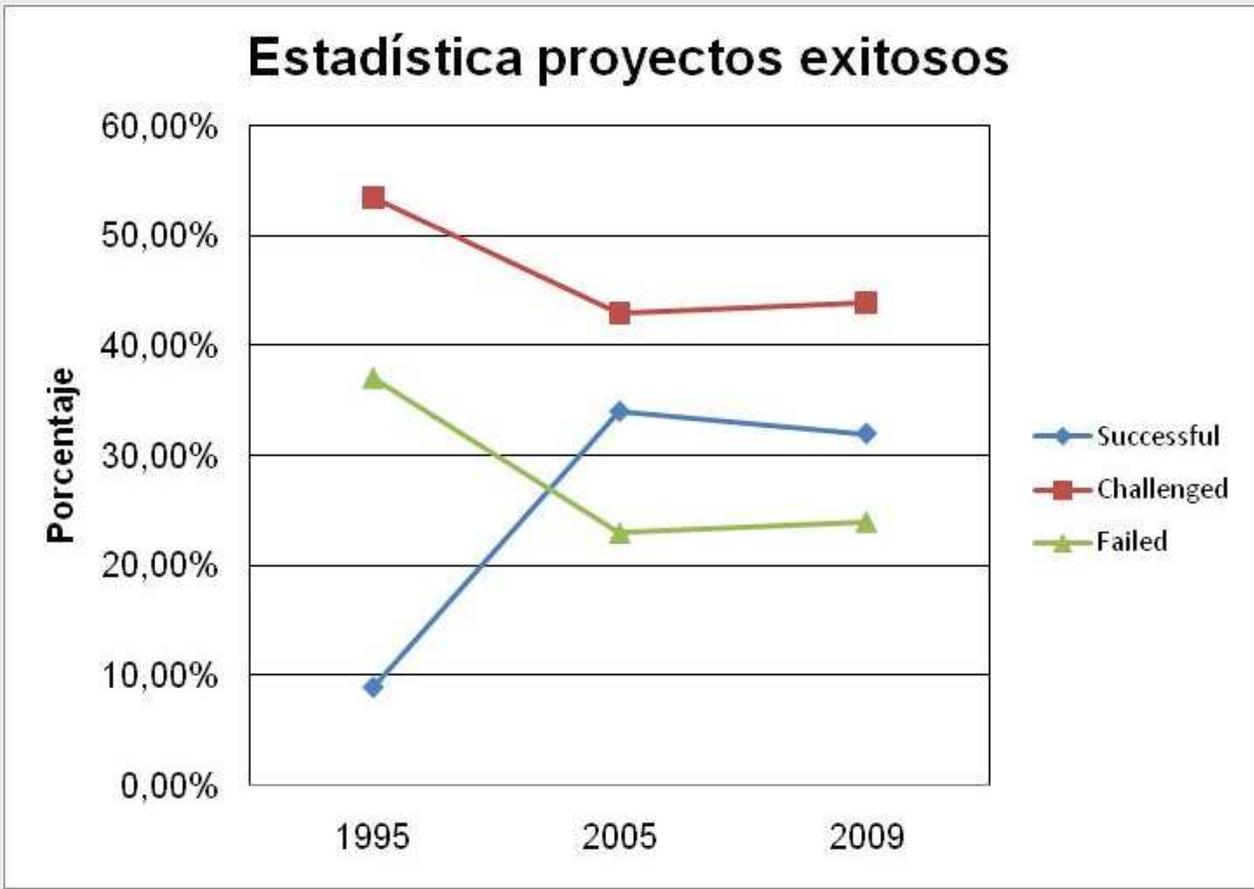
**24% Failed** (Canceled or never used)

# Importancia del gerenciamiento de proyectos



Planeando y siguiendo los proyectos con claridad y precisión, las organizaciones pueden responder ágilmente a las necesidades del mercado.

## Importancia

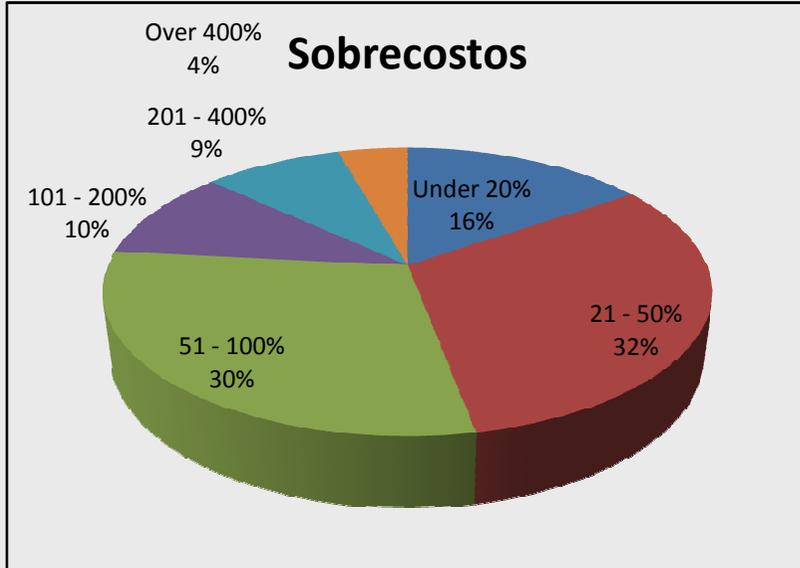
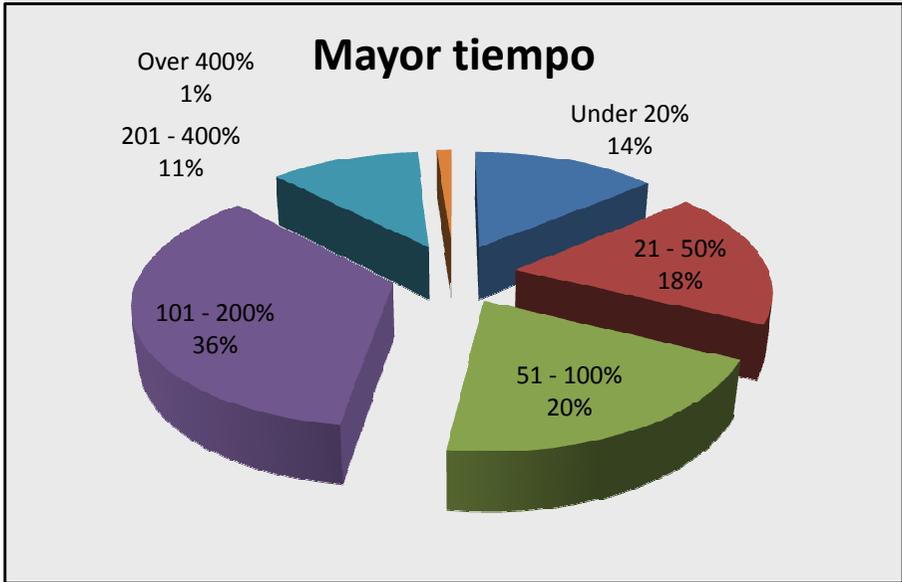


# Importancia del gerenciamiento de proyectos



Ayuda a aumentar la confiabilidad y la credibilidad en el desempeño del equipo del proyecto y de la organización misma.

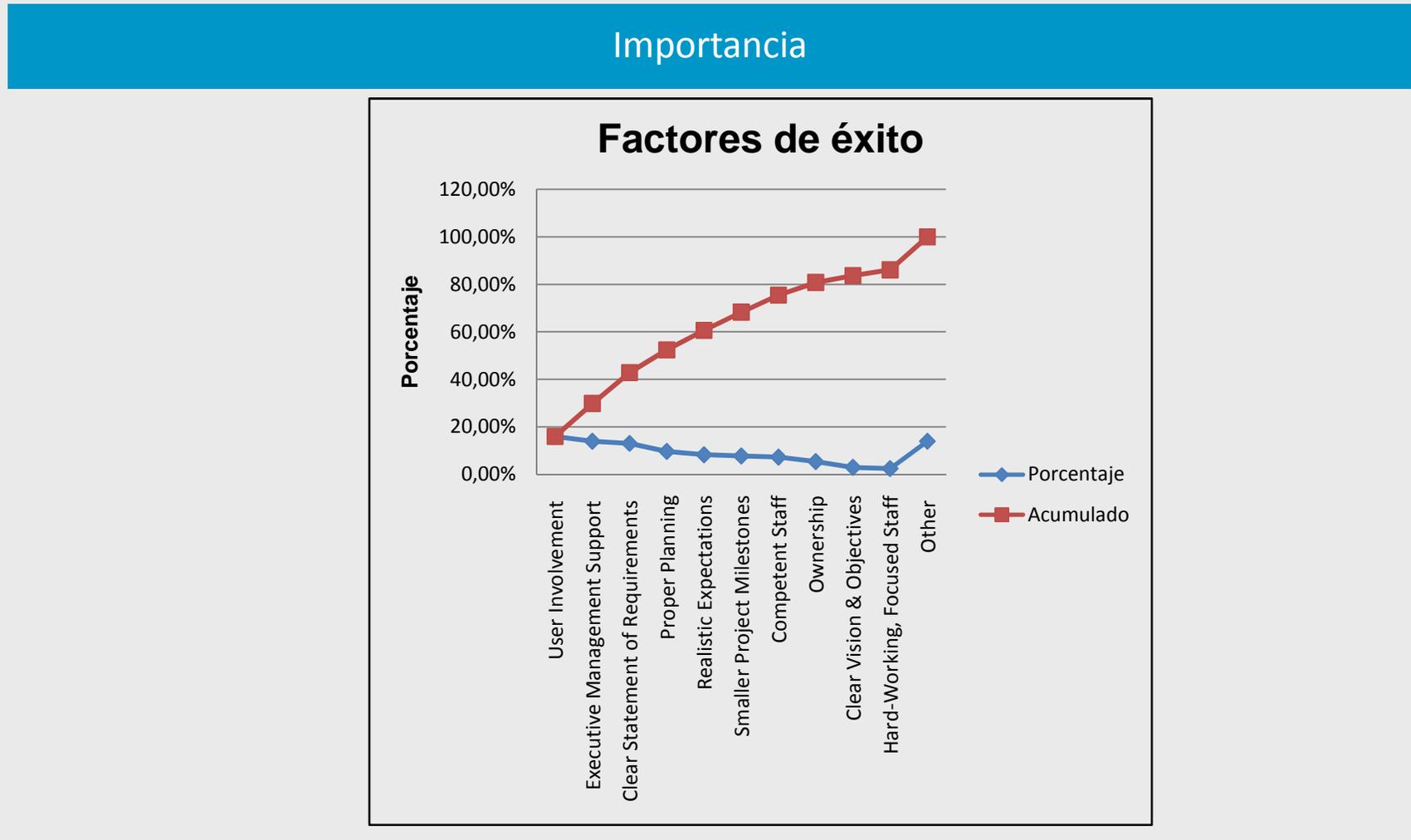
## Importancia



# Importancia del gerenciamiento de proyectos



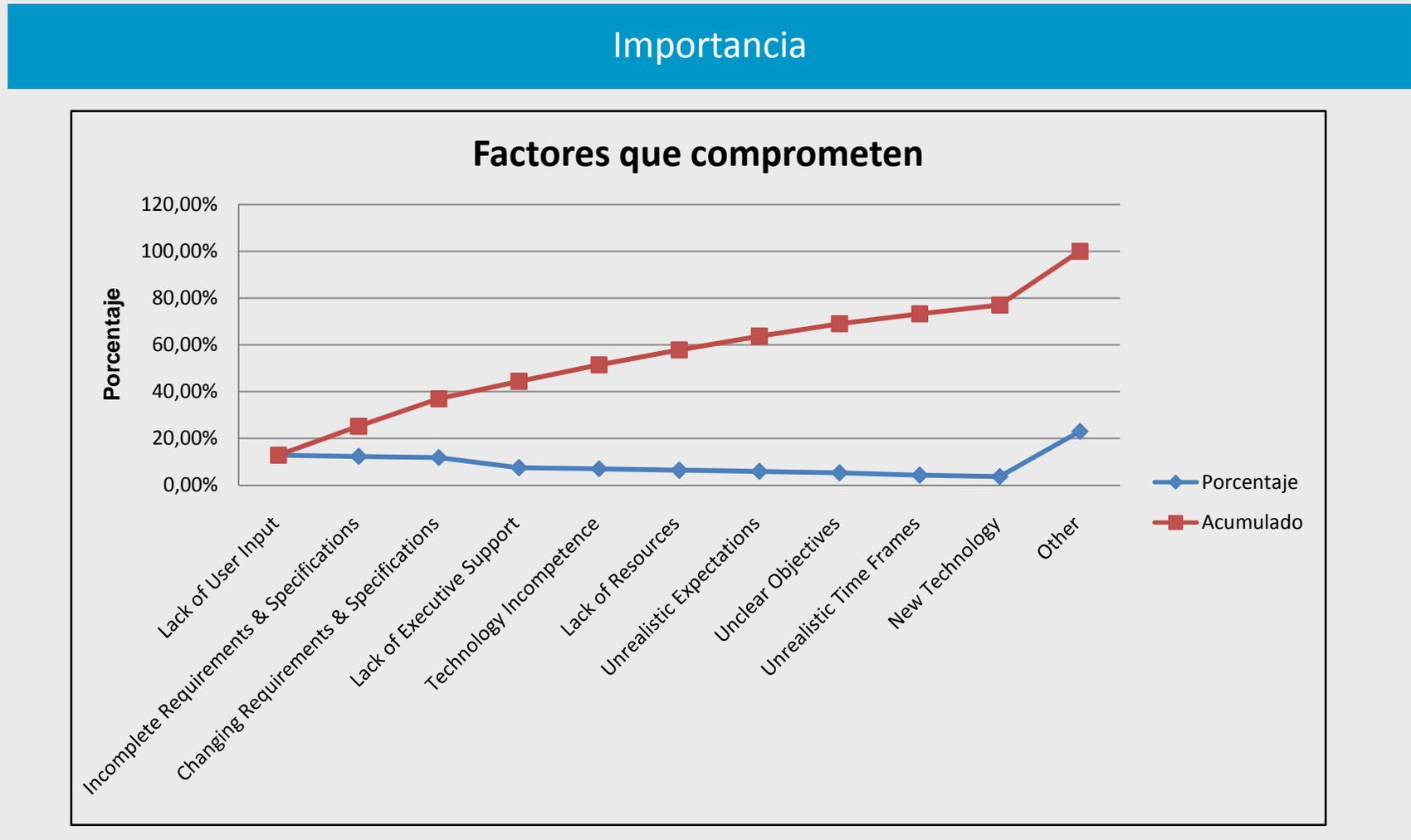
Permite que la organización disminuya los riesgos y se enfrente de manera madura a la implementación de cambios e innovaciones.



# Importancia del gerenciamiento de proyectos



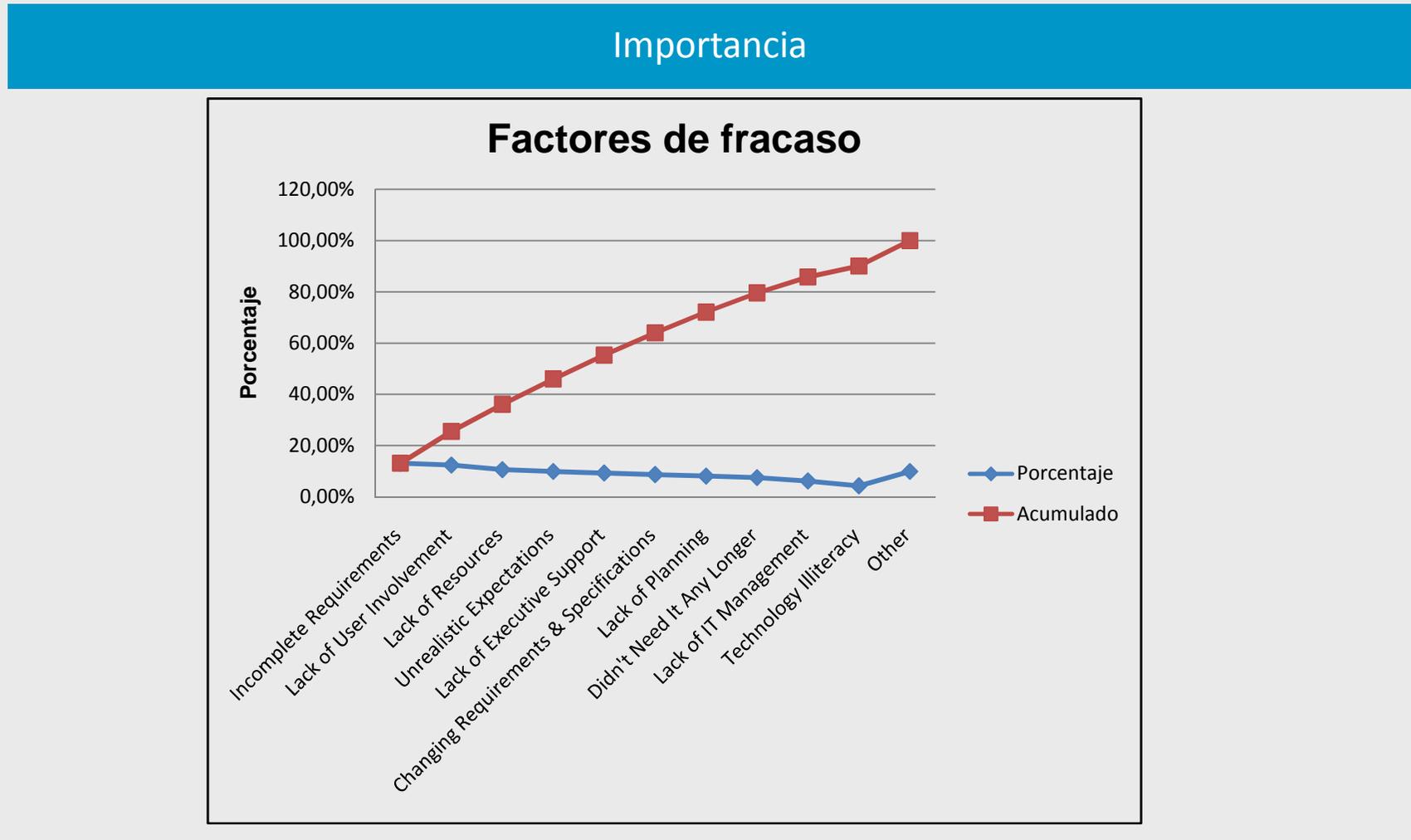
Permite generar una base de conocimiento (lecciones aprendidas) convirtiéndose en elemento para el aprendizaje



# Importancia del gerenciamiento de proyectos



Permite a personas y organizaciones ejecutar sus proyectos con la certeza de alcanzar sus metas de manera consistente y exitosa.



# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
<b>5</b>	<b>Beneficios del gerenciamiento de proyectos</b>
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

## Beneficios del gerenciamiento de proyectos

---

La administración de proyectos se ha convertido en la mejor alternativa para que las organizaciones logren sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

### Beneficios

- ☼ Completar el proyecto más rápido, menos costoso, con alta calidad y con los menores problemas.
- ☼ Hacer más cosas con menos.
- ☼ Obtener un mejor entendimiento del proyecto.
- ☼ Proveer bases para el monitoreo y control.
- ☼ Disminuir el tiempo de desarrollo (menores costos igual a mayores ganancias).
- ☼ Mejorar calidad y confiabilidad.
- ☼ Mejorar la orientación a los resultados (logros) en la organización.
- ☼ Mejorar el trabajo en equipo y la coordinación entre áreas.
- ☼ Alcanzar resultados positivos inesperados.

# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
<b>6</b>	<b>Cadena de valor y mapa de procesos</b>
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Conclusiones y preguntas

Una forma de analizar una empresa es a través de su cadena de valor.

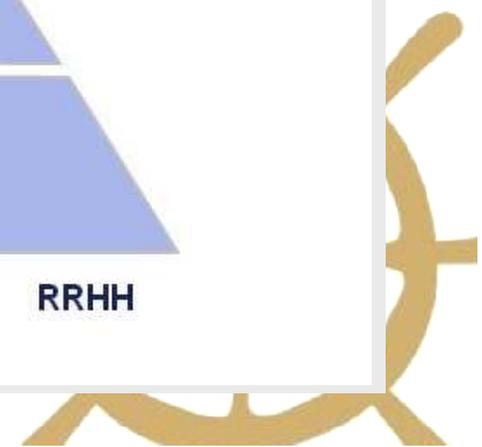
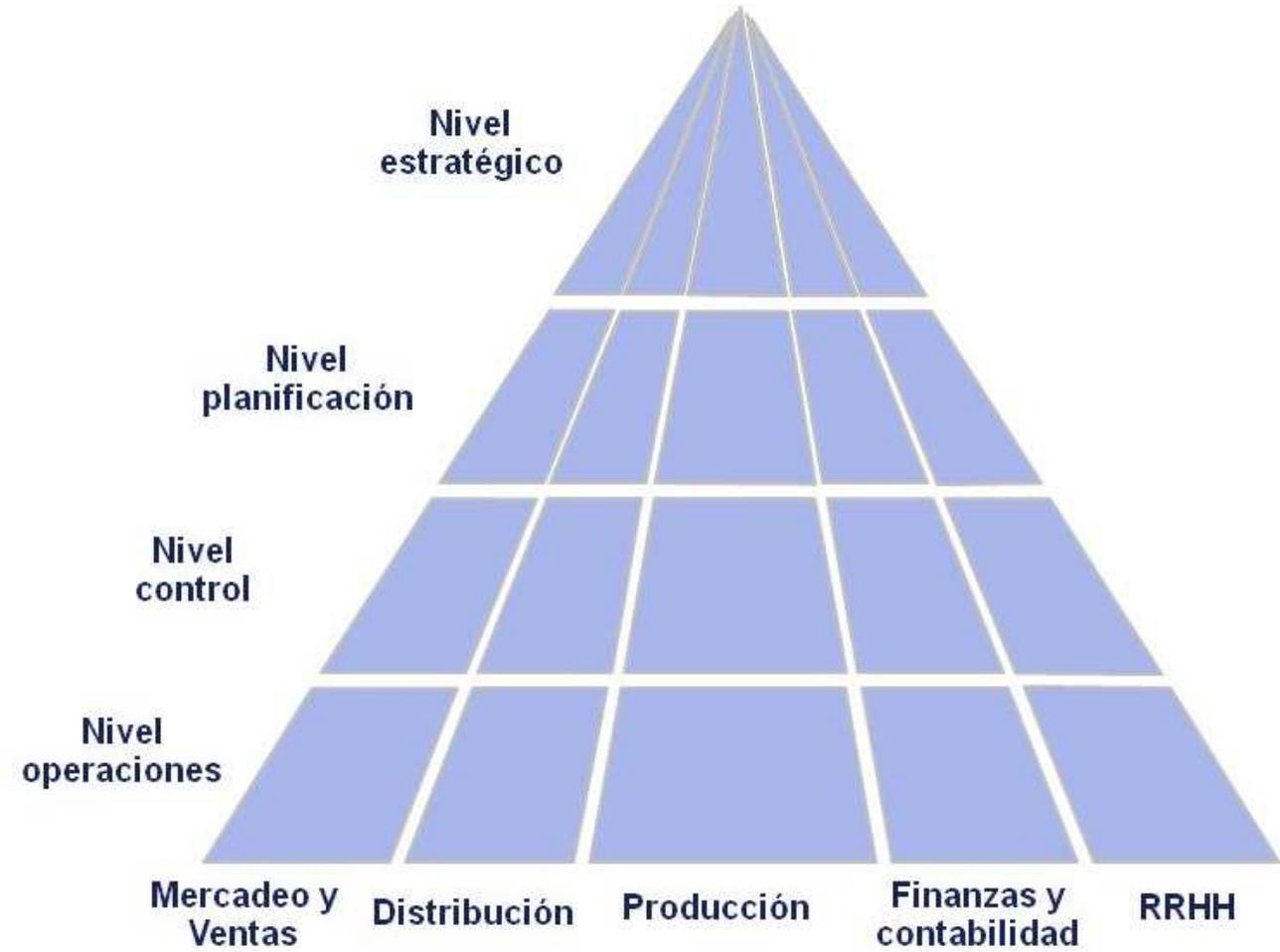
## Definiciones

Michael E. Porter describe la cadena de valor con base en tres criterios:

- La suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio .
- La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.
- La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan .

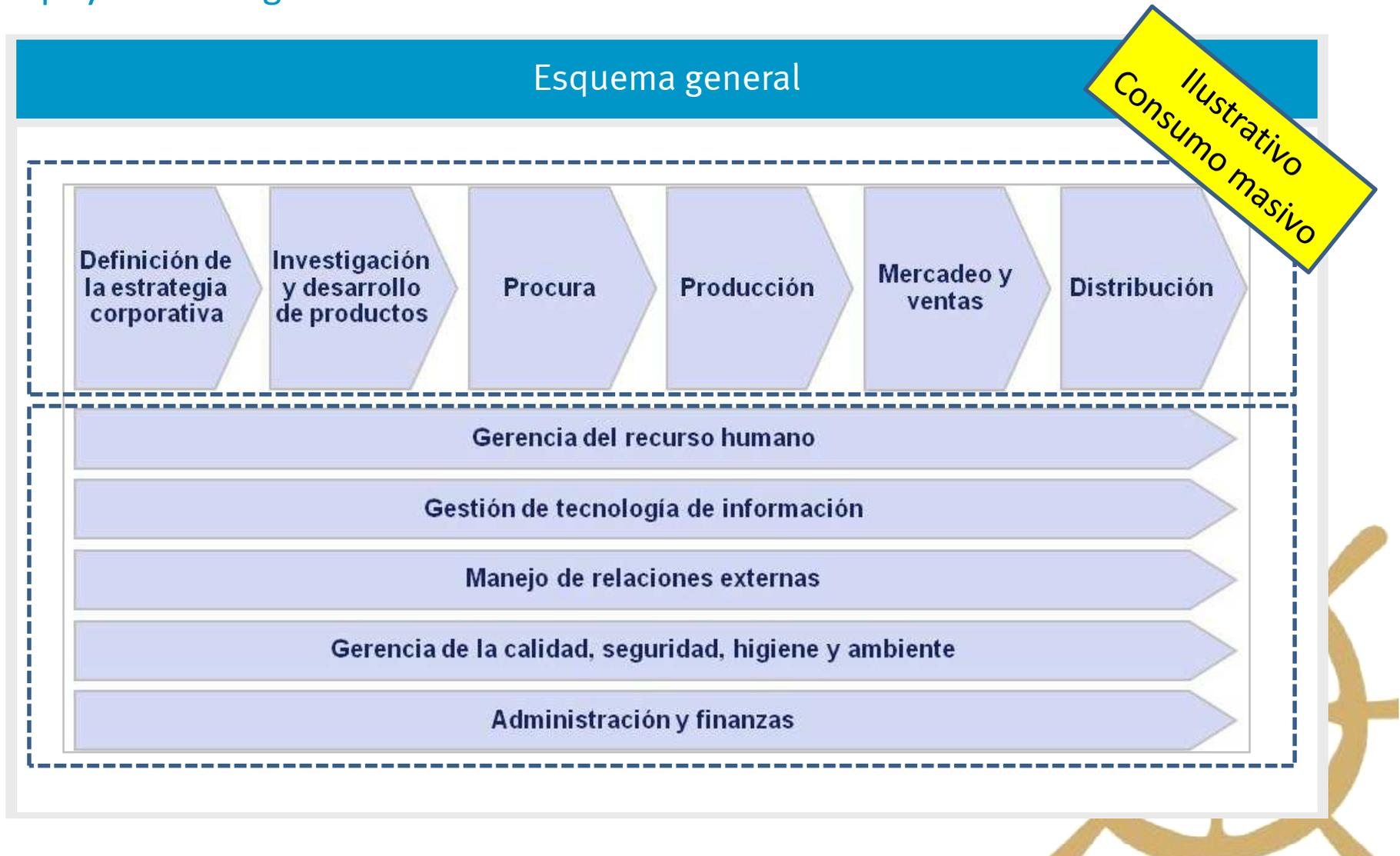
Fuente: *Competitive Advantage*, Michael E. Porter (1985)

## Esquema general



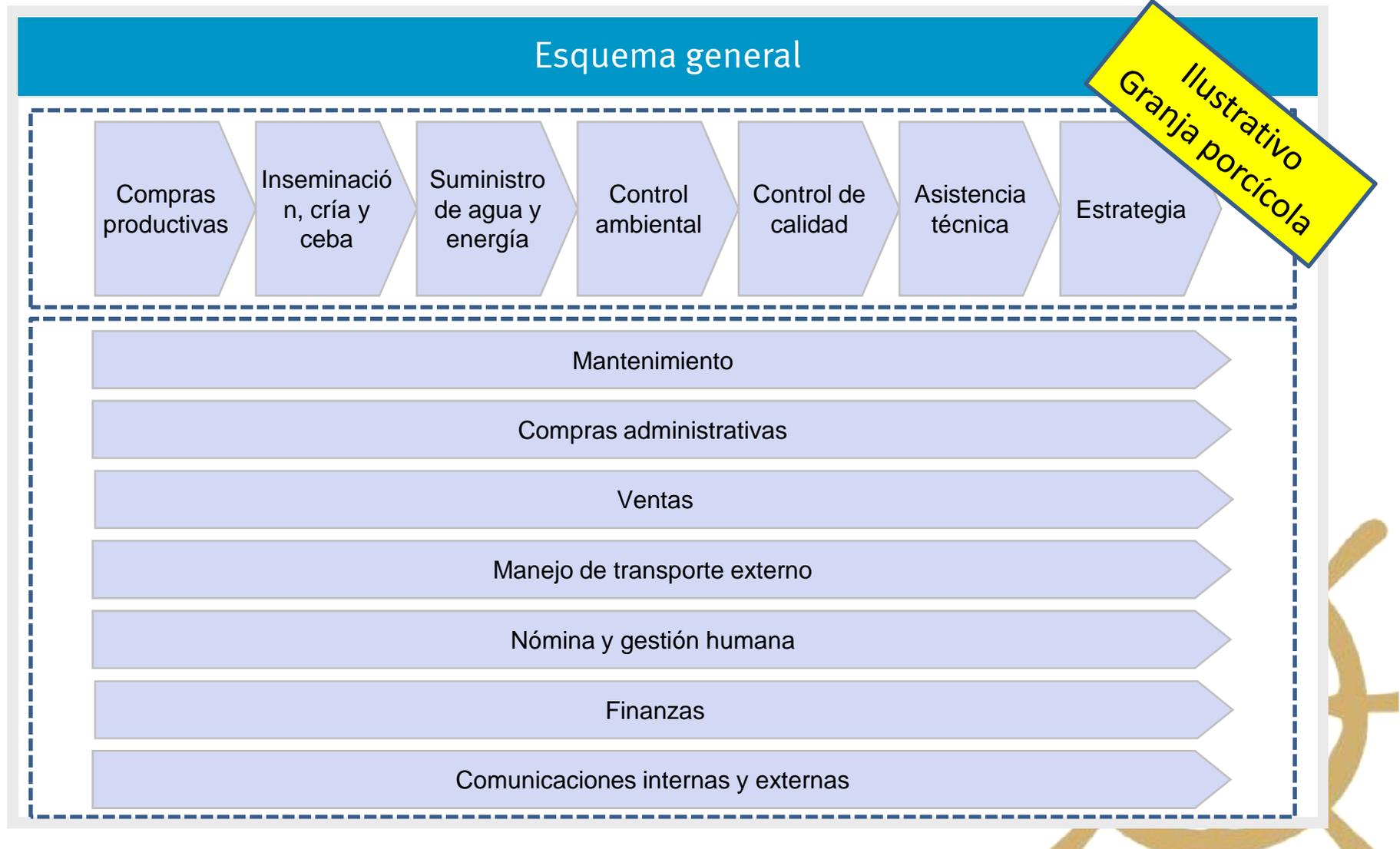
# Cadena de valor

Una cadena de valor cuenta con macro-procesos consecutivos y otros que apoyan a lo largo de toda la cadena.



# Cadena de valor

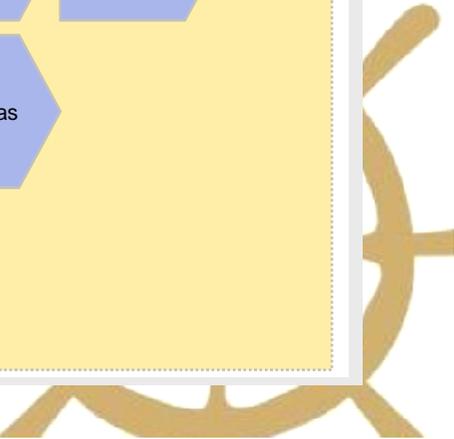
La cadena de valor es diferente de acuerdo al sector de la industria y puede ser particular para la empresa.



## Macroprocesos y procesos operativos



Ilustrativo  
Consumo masivo



# Cadena de valor

La identificación del impacto de un proyecto sobre los procesos de la organización se puede realizar analizando la cadena de valor y su mapa de procesos.

## Análisis de impacto

Ilustrativo  
Consumo masivo

	Definición de la estrategia corporativa	Investigación y desarrollo de productos	Compras	Producción	Mercadeo y ventas	Distribución	Gerencia del talento humano	Gestión de tecnología de información	Manejo de relaciones externas	Administración
Planificación	Evaluar la compatibilidad de nuevos negocios con el portafolio y estrategia actual	Definir metodología de trabajo de desarrollo de nuevos productos y servicios	SAP Determinar necesidades de compra de bienes y servicios	Definir metas de producción por referencia de producto mas a mas	Preparar presupuesto de ventas	No 27, 59, 58 Realizar el presupuesto de operaciones del negocio analizando las áreas operativas (Compras, Producción, Logística, Mercadeo y Ventas)	Definir perfiles de personal	Realizar la priorización de la implementación de los proyectos de tecnología	Agrupar proyectos de nuevos productos y servicios en áreas operativas de largo plazo	Proyectar el presupuesto de operaciones de corto, mediano y largo plazo
	Planificar la implementación de la estrategia	Definir una metodología de trabajo de desarrollo de nuevos productos y servicios	Diseñar plan de compras general y haciendo participe a las áreas	SAP Mantener la lista de SKU (referencias) actualizada	No 23, 58 Diseñar promociones	No 58, 58 Definir políticas de inventario, niveles y diferenciación por zonas de servicio o en aquellos casos costos y servicio al cliente	Definir políticas contractuales	Realizar la selección de proveedores de tecnología	Programar implementación de registros de control según planes de trabajo de producción	Preparar el presupuesto de operaciones de la empresa (ingresos y gastos)
	Definir metodologías de desarrollo de nuevos productos y servicios	Estructurar los proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios	Definir plan de acción para el desarrollo de nuevos productos y servicios	Operacionalizar explotación de materiales de cada producto	No 23, 24 Definir condiciones de operación de producción	No 26, 27, 59, 58 Definir políticas de inventario y diferenciación por zonas de servicio o en aquellos casos costos y servicio al cliente	Evaluar impacto económico de la estructura de costos y del personal para el negocio	Identificar servicios contratados por terceros	Programar implementación de registros de control	Preparar el presupuesto de inversiones de largo plazo
	Definir indicadores de desempeño para el logro de la estrategia	Definir presupuesto de investigación y desarrollo	Determinar tiempos mínimos para solicitar requerimientos	Realizar plan de producción por planta (Unidades)	Definir metas de venta	No 26, 27, 28 Establecer una clasificación ABC de Producto Terminado entre las áreas de Mercadeo, Ventas, Producción y Logística	Realizar evaluación de peso de cargos	Realizar el presupuesto de implementación de proyectos de inversión de TI	Identificar y seleccionar proveedores de servicios de implementación según los usuarios	Definir los indicadores de desempeño y los valores meta
	Definir presupuesto de desarrollo de productos	Definir la estrategia de comunicación del nivel de inventarios	Definir el plan general de mantenimiento	No 28 Diseñar el plan general de mantenimiento	No 24, 58 Definir políticas de venta particulares para las plantas clave	No 26, 27, 23, 24 Realizar inventario de productos terminados de acuerdo a políticas	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir los presupuestos de implementación de proyectos de inversión de TI
	Elaborar planes de aseguramiento de la calidad		Estimar presupuesto de producción (Financiero de costos y gastos)	No 24, 58 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	No 27 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	No 13, 14 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir los presupuestos de implementación de proyectos de inversión de TI
			Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	No 14, 28 Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	Definir los niveles de producción requeridos para cubrir la demanda	No 27 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir los presupuestos de implementación de proyectos de inversión de TI
			Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	No 14, 28 Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	Definir los niveles de producción requeridos para cubrir la demanda	No 27 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir los presupuestos de implementación de proyectos de inversión de TI
			Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	No 14, 28 Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	Definir los niveles de producción requeridos para cubrir la demanda	No 27 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir los presupuestos de implementación de proyectos de inversión de TI
			Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	No 14, 28 Definir políticas de comunicación del nivel de inventarios	Definir los niveles de producción requeridos para cubrir la demanda	No 27 Definir políticas de manejo de inventarios e in largo de los clientes de suministros	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir políticas de cultura organizacional	Definir los presupuestos de implementación de proyectos de inversión de TI



# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
<b>7</b>	<b>Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor</b>
8	Conclusiones y preguntas

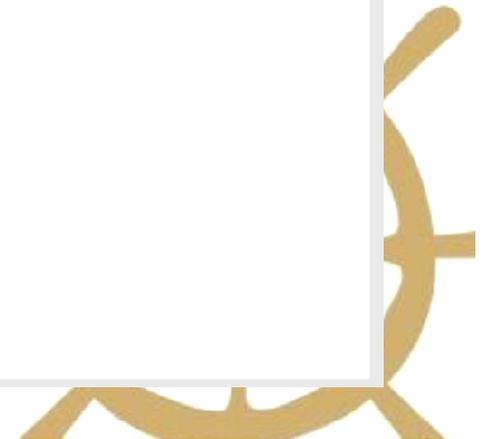
## Impacto sobre la cadena de valor

---

La identificación del impacto de un proyecto sobre la organización se puede determinar mirando como afecta la cadena de valor.

### Análisis de impacto

Para el análisis del impacto del proyecto sobre la organización, se toma cada una de las mejoras propuestas por el proyecto y se verifica como afecta los niveles estratégico, de planificación, de control y de operaciones de los diferentes macroprocesos del negocio.



# Impacto sobre la cadena de valor

Una iniciativa puede tener impacto sobre diversos macroprocesos o procesos de la cadena de valor de la organización.

Ilustrativo  
Consumo masivo

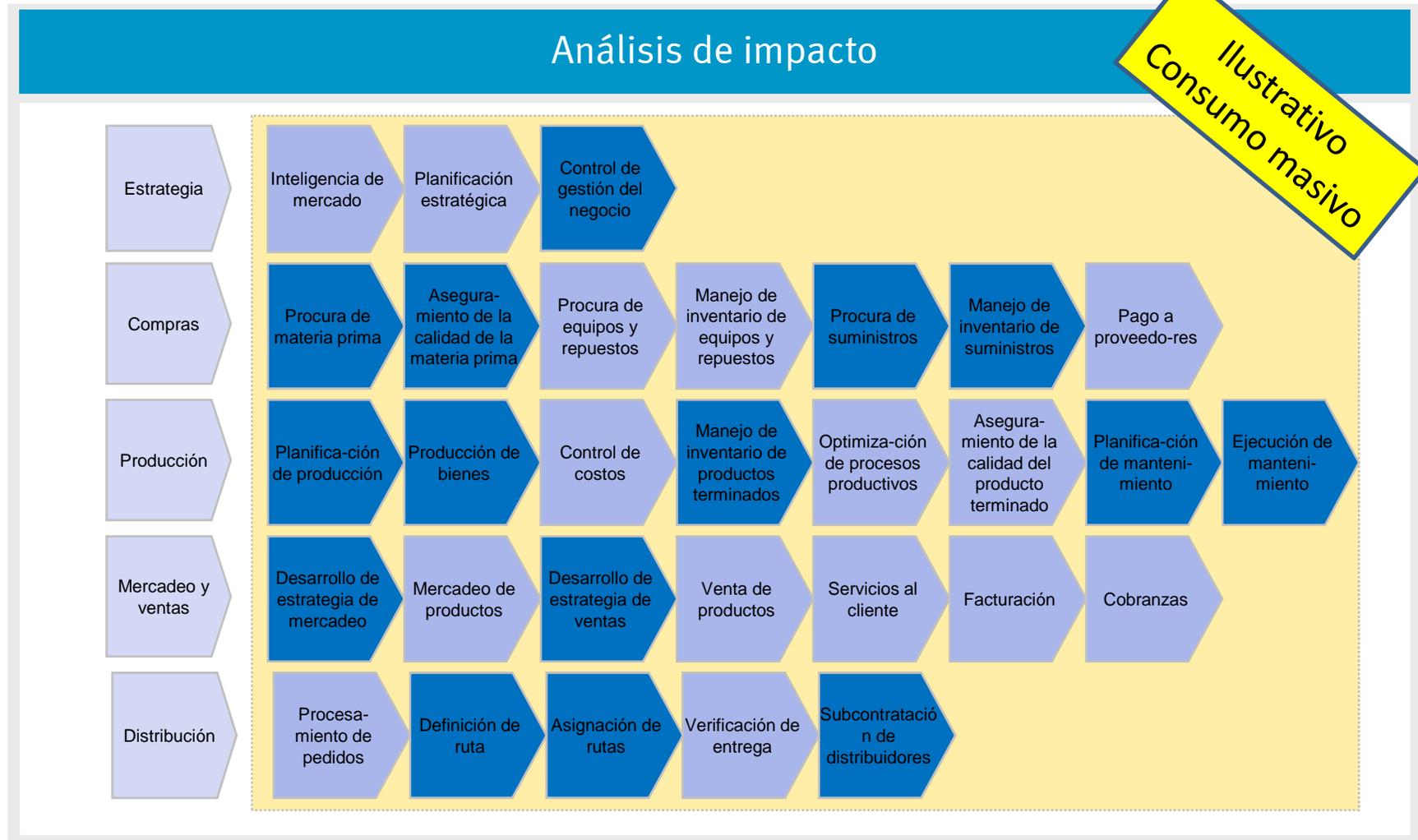
## Análisis de impacto

- Habilitar la inteligencia de mercados a través de información capturada en el propio punto de venta (shopping de precios, análisis de competencia, productos, encuestas).

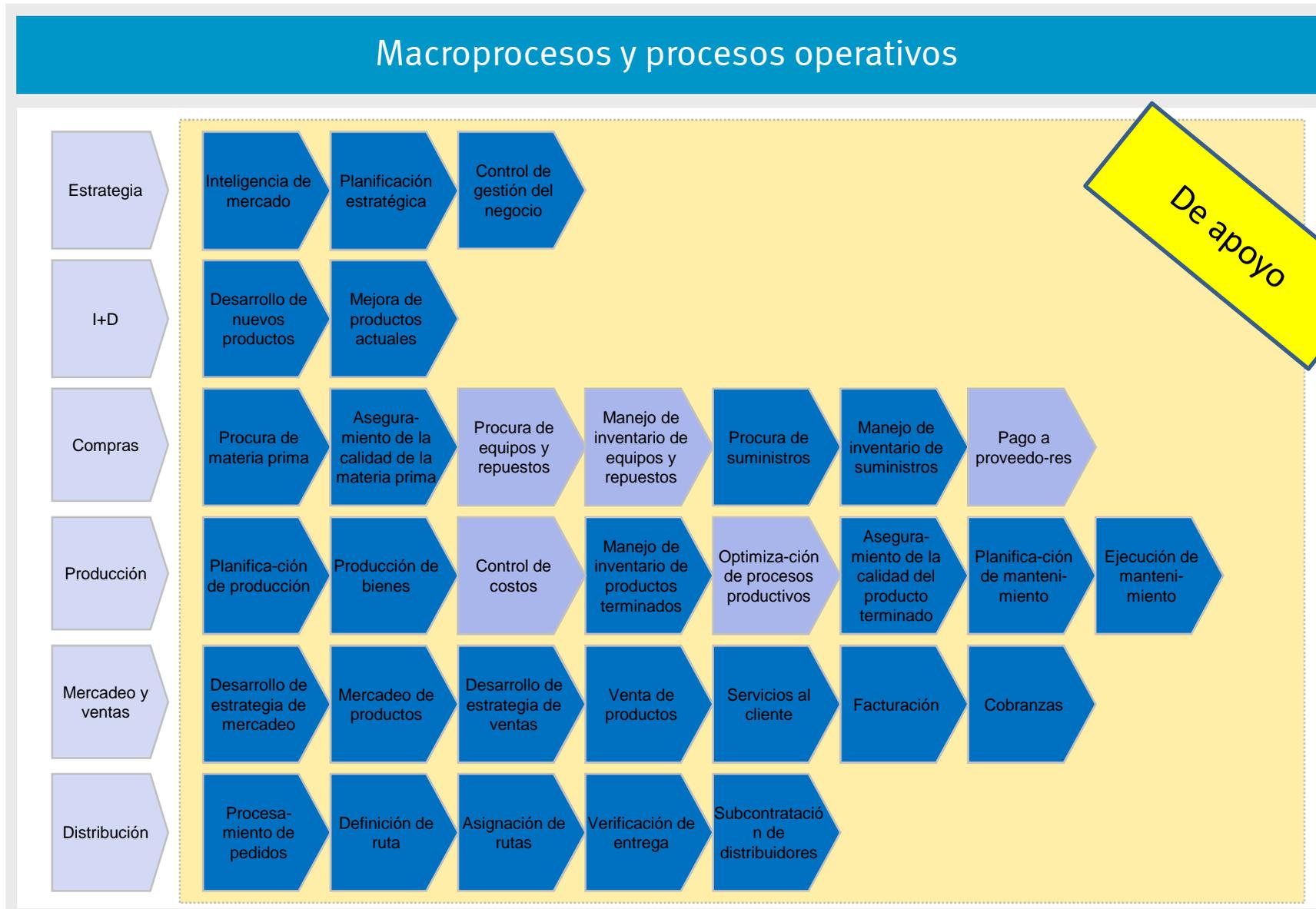


# Impacto sobre la cadena de valor

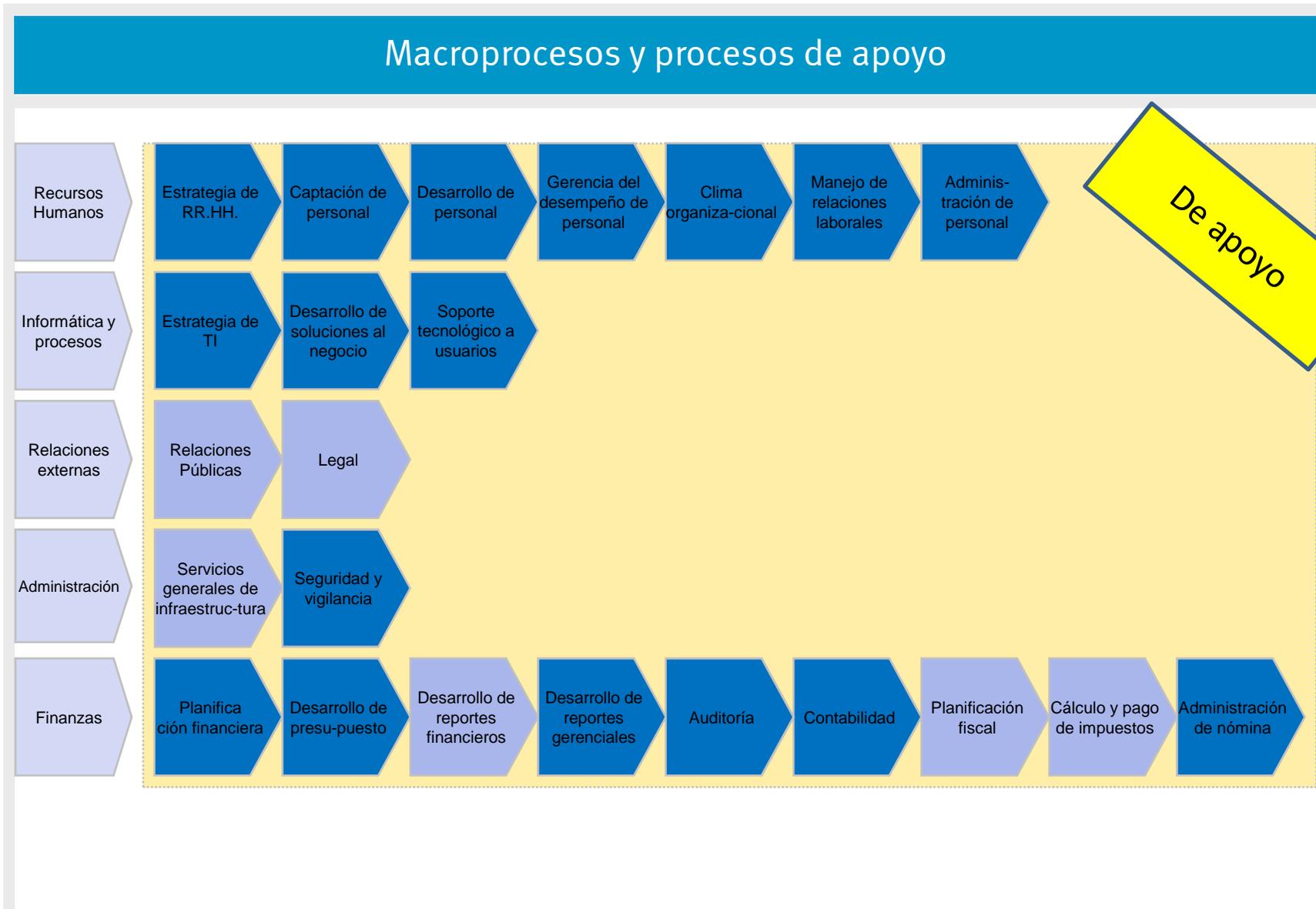
Generar información que retroalimente procesos de gestión de la demanda, plan maestro de producción (MPS), planeación de requerimientos de producción (MRP), Planificación de distribución (DRP)



# Impacto sobre la cadena de valor



# Impacto sobre la cadena de valor

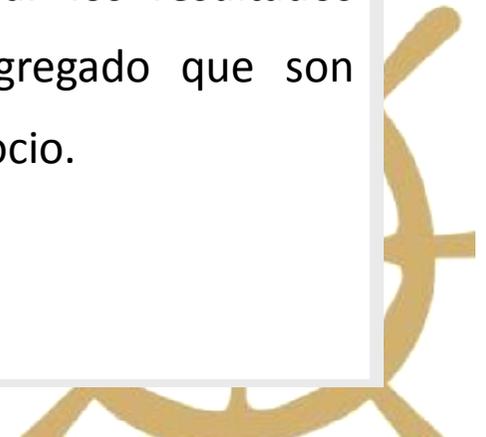


### Consideraciones

- La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Fuente: *Competitive Advantage*, Michael E. Porter (1985)

- Se puede plantear como: Gerenciar un proyecto es gestionar los resultados propuestos, sobre las actividades generadoras de valor agregado que son impactadas por el proyecto dentro de la cadena de valor del negocio.



# Contenido



Este documento está dividido en ocho secciones.

1	Definición de proyecto
2	Por qué un proyecto
3	Definición de gerenciamiento de proyectos
4	Importancia del gerenciamiento de proyectos
5	Beneficios del gerenciamiento de proyectos
6	Cadena de valor y mapa de procesos
7	Impacto de un proyecto sobre la cadena de valor
8	Preguntas

¿Preguntas?

Gracias por su atención

