

Asignatura	Datos del alumno	Fecha
Metodología de Diseño y Planificación de Proyectos	Apellidos: Dimitrov Vasilev	29/11/2020
	Nombre: Nikolay	

Actividades

Caso práctico: Encontrar los 4 fallos

Objetivos

A través de esta actividad podrás profundizar en el conocimiento de los fallos habituales en la gestión de proyectos y entender cuáles son los más habituales.

Descripción

A partir del artículo «**18 Grandes Errores en la Administración de Proyectos y como evitarlos**» y del resumen cuya lectura se recomienda en la sección “Lo + recomendado”, encuentra en Internet ejemplos de proyectos que hayan fracasado por alguna de las cuatro primeras causas (al menos un ejemplo por causa).

Los casos encontrados se documentarán con una breve descripción de:

- » El proyecto en cuestión (objetivos, empresa desarrolladora, cliente).
- » El fallo y su causa.
- » Análisis personal de las repercusiones del mismo y la forma de evitarlo.
- » El link o referencia pública donde se ha encontrado.

Asignatura	Datos del alumno	Fecha
Metodología de Diseño y Planificación de Proyectos	Apellidos: Dimitrov Vasilev	29/11/2020
	Nombre: Nikolay	

Respuesta

1. No estábamos tratando el problema correcto

El proyecto que entra en este apartado es el **Sistema de manipulación de equipaje del Aeropuerto Internacional de Denver**. En 1991 la empresa United Airlines decidió reemplazar el sistema clásico de facturación y traslado de equipaje por un sistema de carros automatizado que se encargaría de distribuir el equipaje correctamente de una manera mucho más rápida. El sistema se caracterizaba por la instalación de etiquetas de códigos de barras en cada maleta para que sean transferidas con transportadores automáticos. La empresa BAE Automated Systems era la encargada de desarrollar dicho sistema la cuál no pudo cumplir con las fechas de entrega de United Airlines y fracasó el proyecto provocando pérdidas millonarias a la compañía, siendo el proyecto finalmente desechado el año 2005.

Uno de los fallos más significativos del proyecto es el hecho de no involucrar a las aerolíneas en el desarrollo del proyecto para garantizar que realmente se estaba tratando el problema correcto, ya que el tiempo de gestión y transporte del equipaje no era realmente un problema grande ya que de mientras se realizaban tareas como el repostaje de combustible y la carga de pasajeros.

La decisión de no incluir a las aerolíneas en las conversaciones de planificación hizo que se asumieran riesgos innecesarios y a causa de esto el aeropuerto se demoró en volver a abrir provocando pérdidas de dinero. Si se hubiese adaptado a los plazos de entrega de la empresa BAE y se hubiese involucrado a las aerolíneas para aportar recursos y facilitar el desarrollo del proyecto, se hubiese evitado el fracaso del proyecto siendo necesario posteriormente un tiempo dónde el sistema clásico y el nuevo pudiesen convivir para testear el nuevo sistema. Otra manera de evitar el fracaso sería el de cancelar el proyecto y centrarse en problemas más grandes.

Ltd, C. C. (2018). *Case Study - Denver International Airport Baggage Handling System - An illustration of ineffectual decision making*. SCCS.
<https://www5.in.tum.de/~huckle/DIABaggage.pdf>

Salinas-Robalino, I. R. (8 de Diciembre de 2018). *Tres proyectos y tres emprendimientos que no salieron como se esperaba*. T800-IT.
<https://t800it.com/2018/12/08/tres-proyectos-y-tres-emprendimientos-que-no-salieron-como-se-esperaba/>

Asignatura	Datos del alumno	Fecha
Metodología de Diseño y Planificación de Proyectos	Apellidos: Dimitrov Vasilev	29/11/2020
	Nombre: Nikolay	

2. Diseñamos lo que no era

El proyecto de esta sección es el **Project Ara** de **Google**. Project Ara es el nombre del proyecto de Google que tiene como objetivo desarrollar una plataforma de *hardware* libre para poder construir *smartphones* modulares, es decir, se le permitiría al usuario montarse su propio teléfono inteligente de una manera sencilla con las piezas de *hardware* que el usuario desee. De esta manera se le permitiría tener un teléfono totalmente personalizado y “único” además de dar la posibilidad al usuario de gastarse lo justo y necesario con respecto a sus necesidades. Por ejemplo, si el usuario deseara tener una cámara mejor bastaría con comprar la cámara sin la necesidad de actualizar el dispositivo completo.

El fallo de Google en este proyecto es el de no dejar participar al cliente como es debido (en este caso son los compradores del producto), ya que Google no ha escuchado lo que realmente quieren los clientes. La tecnología actual simplemente tiende hacia dispositivos compactos, todo integrado y sin complicaciones y con facilidad de usar. Si nos fijamos, los dispositivos cada vez son más delgados y esbeltos y sus componentes son cada vez más pequeños para poder justificar el tamaño del dispositivo y para ello, eliminar la posibilidad de sustituir piezas es algo esencial ya que dicha posibilidad contribuye a un dispositivo más grande y con el espacio peor aprovechado. Eso es totalmente lo contrario de lo que ha hecho Google y ha sido un riesgo que no han podido superar.

El hecho de no escuchar los deseos del consumidor final conlleva al fracaso del producto ya que no despierta interés en el mercado y es por eso por lo que Google acabó desechando el proyecto. También se puede tener éxito al utilizar esta estrategia y revolucionar el mercado, pero eso ya es algo más difícil. Para evitar el fracaso del proyecto lo que Google podría haber hecho es escuchar lo que el cliente desea y hacer un teléfono compacto y no-modular, aunque entonces se perdería la naturaleza del proyecto. En el caso de querer innovar y arriesgarse con un teléfono modular, tendría que ser lo más *user friendly* posible y lo más compacto que se pueda, cosa que no es fácil con la tecnología actual. Podemos ver la dificultad de este proyecto ya que Motorola hizo este intento (Google acabó comprando el proyecto) y después del intento de Google pasó a manos de Facebook.

Rivera, N. (4 de Mayo de 2014). *Project Ara es una idea genial, pero está condenado al fracaso*. Hipertextual. <https://hipertextual.com/2014/05/project-ara-condenado-fracaso>

Asignatura	Datos del alumno	Fecha
Metodología de Diseño y Planificación de Proyectos	Apellidos: Dimitrov Vasilev	29/11/2020
	Nombre: Nikolay	

3. Utilizamos la tecnología equivocada

El proyecto de esta sección es **Google Fiber** de **Google**. Google Fiber es el proyecto que Google inició en 2010 teniendo como objetivo construir una infraestructura de red de banda ancha utilizando una comunicación rápida y fiable basada en fibra óptica. La idea del proyecto es crear un tendido de fibra óptica alrededor de varias ciudades de Estados Unidos con el objetivo de conectar a miles de usuarios con Internet de alta velocidad. Con esto Google pretende ser un tipo de operador de banda ancha y telecomunicaciones haciendo frente a compañías grandes y establecidas como Verizon y AT&T. Aunque Google ha conseguido instalar de forma exitosa la infraestructura en 8 ciudades grandes, 6 años después (en 2016) Google se vio obligada a pausar el proyecto y despedir a un 9% de la plantilla que trabajaba en Google Fiber, teniendo en cuenta que la plantilla era de unas 1500 personas, alrededor de 135 personas perdieron su trabajo.

El fallo de Google fue utilizar la fibra óptica como elemento base de la infraestructura ya que realizar un tendido de fibra óptica en toda una ciudad es algo muy costoso, tanto económicamente como de mano de obra. Se necesitan miles de kilómetros de fibra óptica para realizar la instalación en tan solo una ciudad y además de una gran cantidad de personal que realice el mantenimiento de la infraestructura. Otro fallo de la empresa es el de la violación de privacidad de los usuarios ya que Google enviaba mensajes a los usuarios que estaban en la red de Google Fiber que descargaban contenidos protegidos mensajes como avisos sobre posibles multas e incluso amenazas de retirar la conexión si persistían en sus prácticas, cosa que echó hacia atrás a clientes interesados.

El hecho de utilizar una tecnología tan costosa impide a Google un gran margen de beneficio, aunque la idea no era mala del todo. Si Google hubiese ejecutado la estrategia de una manera diferente (como no invadir la privacidad de los usuarios, por ejemplo), el propio nombre de Google hubiese impulsado el proyecto bastante, aunque no es fácil competir con las grandes compañías de telecomunicaciones. Lo más eficaz sería buscar otra manera de abastecer la conexión a Internet que no sea por fibra óptica, y de hecho es lo que intentará Google mediante la tecnología inalámbrica.

Otto, C. (31 de Octubre de 2016). *Fracasa el proyecto de Google para ofrecer conexión a internet*. LaVanguardia.
<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20161028/411405760087/fracasa-proyecto-google-internet.html>

Asignatura	Datos del alumno	Fecha
Metodología de Diseño y Planificación de Proyectos	Apellidos: Dimitrov Vasilev	29/11/2020
	Nombre: Nikolay	

4. No diseñamos un buen cronograma para el proyecto

El proyecto de esta sección es **El Aeropuerto de Berlín**. El Aeropuerto de Berlín es un proyecto en el cual se han invertido 6.600 millones de euros, y es conocido como Willy Brandt Brandenburg o BER. Este proyecto es llevado a cabo por el estudio GMP (*Gerkan, Marg und Partner*) y tuvo su inicio en el año 2006 y estaba previsto que finalizase 6 años después (2012), pero la apertura del aeropuerto se pospuso para el 2020 siendo finalmente finalizado el 31 de octubre de 2020. El objetivo del proyecto, a parte de construir un aeropuerto más grande para realizar vuelos comerciales con aviones de mayor magnitud, era el de cerrar y derruir completamente el aeropuerto de Berlín-Tegel el cuál se encuentra más en el interior de Berlín y está más limitado en cuanto a la expansión de terreno.

Varios días antes de la apertura del aeropuerto prevista para el 2012, salieron a la luz varios errores que ya venían desde la planificación del proyecto como que la estimación de fechas de finalización no eran factibles, arquitectónicamente contaba con “fallos constructivos” y en cuanto al diseño, contaba con “errores de planificación”. A todo esto se le suman problemas en los sistemas eléctricos, hundimientos en los suelos de los aparcamientos y deficiencias en los accesos desde la estación de metro que conecta con el aeropuerto, siendo el problema más notorio el del sistema de extracción de humos y otras fallas en el sistema de protección contra incendios. Todos estos problemas desembocan de una mala planificación temporal ya que se quiso ajustar a las fechas imposibles de finalización y el proyecto no contaba con unos buenos acabados.

El hecho de no realizar un correcto planteamiento temporal del proyecto provocó que la finalización de este se retrasase 8 años y provocase un aumento del presupuesto de los 2.000 millones que se habían planeado al principio a los 6.600 millones que se acabó invirtiendo para finalizar el proyecto. Hay que tener siempre en cuenta todos los procesos que se van a realizar y tener en cuenta todos los posibles riesgos para realizar un correcto cronograma para el proyecto. Se podría haber evitado el problema invirtiendo más tiempo en la realización del cronograma y siendo más realistas con las fechas de finalización del proyecto para poder acabarlo de una manera correcta sin que aparezcan problemas posteriores.

Ros, M. (7 de Diciembre de 2017). *La saga sin fin del aeropuerto sin terminar en Berlín*. CNN Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2017/12/07/la-saga-sin-fin-del-aeropuerto-sin-terminar-en-berlin/>