

2

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



Dos niños juegan en un Xbox 360 un juego de luchas en el IT Show de 2011 en Singapur.

XBOX 360

Cuatro años después de introducir el Xbox, Microsoft tuvo que diseñar, desarrollar y producir con rapidez un nuevo producto. El PlayStation 2 de Sony dominaba el mercado de juegos de video y Microsoft necesitaba un nuevo producto para competir contra el inminente lanzamiento del PlayStation 3. Desarrollar un producto de ese tipo es un proyecto de proporciones masivas. Éste consistió en cuatro etapas: **1.** diseño, **2.** análisis, **3.** desarrollo y **4.** lanzamiento. El resultado fue Xbox 360.

Diseño

El diseño del Xbox 360 fue un esfuerzo de colaboración entre Microsoft y muchas otras empresas, como Astro Studios, en San Francisco, que diseñó toda la consola y el controlador; IBM diseñó el chip de procesador; ATI, el chip de gráficas y un ejército de empresas de diseño de juegos se enfocaron en el desarrollo de estos para el nuevo producto. Un elemento clave del nuevo producto era el acceso a Internet integrado que permitía a los jugadores acceder a juegos en línea, adquirir complementos de juegos y jugar con múltiples participantes en juegos desarrollados exclusivamente para el Xbox 360. Microsoft también incluyó a sus fabricantes principales, Flextronics y Wistron, en el diseño del proceso para optimizar la producción y ensamble de más de 1,000 partes contenidas en el Xbox 360.

Análisis

Obtener una estimación de las ventas futuras de un nuevo producto siempre es difícil; sin embargo, en este caso los patrones históricos para PlayStation 1, PlayStation 2 y Xbox fueron útiles. Los analistas encontraron que el año pico

para un producto PlayStation fue cuatro años después de su introducción y que el ciclo de vida de esos productos es de alrededor de 11 años. Esta información proporcionó una base para estimar las ventas potenciales del Xbox 360, aunque las ventas reales pueden estar limitadas por las restricciones de abastecimiento. De cualquier manera, Microsoft se dio cuenta de que el potencial estaba ahí para abrir una nueva generación de consolas de juegos muy adelantada en el mercado.

Desarrollo

Microsoft trabajó muy de cerca con Flextronics, Wistron y varias empresas de diseño para resolver problemas de manufactura en las primeras etapas de fabricación del Xbox 360. Una vez que la producción inicial estaba en camino, Microsoft trajo a Celestica para agregar capacidad de producción. La decisión se tomó para centrar las operaciones en China. Así, 10,000 trabajadores en China estarían involucrados en la producción de Xbox 360.

Lanzamiento

El Xbox 360 de Microsoft ganó pronto el liderazgo en términos de porcentaje de mercado debido, en parte, a su pronta fecha de lanzamiento, que fue un año antes que sus rivales PlayStation 3 y Wii. Con esto, el producto se liberó en 36 países durante el primer año de producción, un esfuerzo hercúleo que requirió una extensa coordinación y un alto nivel de habilidades en administración de proyectos. Las ventas del Xbox 360 excedieron las expectativas por más de 10 millones de unidades vendidas tan solo el primer año. De todas formas, Microsoft tuvo dificultades para hacer que la cadena de suministro cumpliera con las demandas del cliente de manera oportuna. La lección aprendida es que los proyectos se pueden planear y ejecutar de modo apropiado, no obstante, la infraestructura subyacente que entrega el producto es igualmente importante para el éxito final del proyecto.

Fuente: David Holt, Charles Holloway y Hau Lee, "Evolution of the Xbox Supply Chain", Stanford Graduate School of Business, Case: GS-49 (14 de abril, 2006); "Xbox 360", Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Xbox_360

APRENDIZAJE Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

principales actividades asociadas con definir, planear, monitorear y controlar proyectos.

red de actividades interrelacionadas en un

secuencia de actividades críticas que determinan el tiempo del proyecto.

se determina un programa de proyecto de

- 5 Describir las consideraciones que los administradores hacen al evaluar los riesgos del proyecto y calcular la probabilidad de terminar el proyecto a tiempo.
- 6 Definir las opciones disponibles para aliviar los problemas de recursos.

Las tres metas principales de cualquier proyecto son: 1. terminar el proyecto a tiempo o antes, 2. no exceder el presupuesto y 3. cumplir con las especificaciones para la satisfacción del cliente. Cuando emprendemos proyectos con cierta incertidumbre, no hace daño tener flexibilidad respecto a la disponibilidad de recursos, fechas de entrega y presupuestos. En consecuencia, el manejo de los proyectos puede ser un reto. La **administración de proyectos**, que es un enfoque sistematizado, en etapas, para definir, organizar, planear, monitorear y controlar proyectos, es una manera de superar ese reto.

Con frecuencia, los proyectos cruzan las líneas organizacionales porque necesitan habilidades de múltiples profesiones y organizaciones. Más aún, cada proyecto es único aunque sea rutinario, ya que requiere nuevas combinaciones de habilidades y recursos en sus procesos. Por ejemplo, los proyectos para abrir una nueva sucursal, instalar nuevas computadoras en un departamento o desarrollar una promoción de ventas pueden iniciar varias veces al año. Cada proyecto quizá se haya realizado muchas veces; sin embargo, surgen diferencias en cada réplica. Las incertidumbres, como el advenimiento de nuevas tecnologías o las actividades de los competidores, pueden cambiar el carácter de los proyectos y requerir contramedidas como respuesta. Por último, los proyectos son temporales debido a que el personal, los materiales y las instalaciones se organizan para completarlos dentro de un tiempo específico y luego se disuelven.

Los proyectos, y las aplicaciones de la administración de proyectos, facilitan la implementación de estrategias. No obstante, el poder de este enfoque va más allá de un proyecto. Las iniciativas de estrategias operacionales a menudo requieren la coordinación de muchos proyectos independientes. Una colección de proyectos se llama **programa**, que es un conjunto interdependiente de proyectos con un propósito estratégico común. Cuando llegan nuevas propuestas, la administración debe evaluar cuánto se ajustan a la estrategia de operaciones actual y las iniciativas en marcha y tienen la facultad de priorizarlos porque los fondos de los proyectos suelen ser limitados. Por ejemplo, los proyectos que incluyen la implementación de importantes tecnologías de la información pueden afectar todos los procesos centrales y de apoyo de la empresa, lo mismo que algunos procesos de proveedores y clientes. Como tales, los proyectos son una herramienta útil para mejorar procesos y cadenas de suministros.

Administración de proyectos en toda la organización

Aun cuando un proyecto esté dentro del ámbito de un solo departamento, es posible que otros departamentos participen. Por ejemplo, considere un proyecto de sistemas de información para desarrollar una base de datos de clientes corporativos en un banco. Muchos de los clientes del banco son grandes corporaciones que requieren servicios de varios departamentos del banco. Como ningún departamento del banco conoce con exactitud qué servicios recibe un cliente corporativo de otros departamentos, el proyecto consolidaría información de estos clientes de muchas áreas del banco en una base de datos. Con esta información, los servicios bancarios corporativos se pueden diseñar no solo para servir mejor al cliente, sino también para proporcionar una base para evaluar los precios que cobra el banco. Marketing está interesado en conocer todos los servicios que recibe su cliente para poder ofrecer un paquete y vender otros servicios que escapen al conocimiento del cliente. Finanzas se interesa en el rendimiento de un cliente para el banco y si los servicios proporcionados tienen el precio correcto. El equipo del proyecto, guiado por el departamento de sistemas de información, debe consistir en representantes de los departamentos de marketing y finanzas que tienen intereses directos con los clientes corporativos. Todos los departamentos de una empresa se benefician con las prácticas sólidas de administración de proyectos, incluso cuando los proyectos permanezcan en el ámbito de un solo departamento.

Definición y organización de proyectos

Una comprensión clara de la organización de un proyecto y la manera en que el personal trabajará en conjunto para completarlo son la clave del éxito. En esta sección abordamos: 1. definición del alcance y los objetivos, 2. selección del administrador del proyecto y el equipo y 3. reconocimiento de la estructura organizacional.

Definición del alcance y los objetivos de un proyecto

Una declaración completa del alcance, marco de tiempo y recursos asignados para un proyecto es esencial para administrarlo. Con frecuencia, se hace referencia a ella como *declaración del objetivo de un proyecto*. El alcance proporciona una declaración sucinta de los objetivos del proyecto y capta la esencia del resultado deseado en la forma de las entregas más importantes, que son los resultados concretos del proyecto. Es inevitable que los cambios en el alcance del proyecto aumenten los costos y retrasen la terminación. De manera colectiva, los cambios en el alcance se conocen

administración de proyectos
Enfoque sistematizado, en etapas, para definir, organizar, planear, monitorear y controlar proyectos.

programa
Conjunto interdependiente de proyectos que tienen un propósito estratégico común.

