

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

**PYMES y la Administración de Proyectos,
como eslabón de la cadena productiva de las
empresas de clase mundial**



LSC. Heladio Rivera, PMP

Septiembre 18, 2009



"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

AGENDA

1. Definición y clasificación de empresas
2. Características de las PyMES
3. Retos de las Empresas
4. Integración de PyMES con la gran empresa
5. Project Management y PyMES

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

1- Definición y Clasificación de Empresas

Empresa

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

**"La Administración
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis económica"**

| Institución | Tamaño de la empresa | Número de trabajadores |
|--|----------------------|------------------------|
| Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia " INSEE " | Pequeña | De 50 a 250 |
| | Mediana | De 250 a 1000 |
| Small Business Administrations de Estados Unidos " SBA " | Pequeña | Hasta 250 |
| | Mediana | De 250 a 500 |
| Comisión Económica para América Latina. "CEPAL" | Pequeña | Entre 5 y 49 |
| | Mediana | De 50 a 250 |
| Revista ed Ejecutivos en Finanzas Mexico "EDF" | Pequeña | Menos de 25 |
| | Mediana | Entre 50 y 250 |
| Secretaría de Economía "SE" | Pequeña | De 16 a 100 |
| | Mediana | De 101 a 250 |

Fuente: Rodríguez (1996).

Las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la
realidad de nuestro país



"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

| Actividad Productiva | Industriales | Comerciales | Servicios |
|----------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Tamaño de la empresa | | | |
| Pequeña | De 25 o menos, hasta 100 empleados | De 25 o menos empleados | De 21 a 50 empleados |
| Mediana | De 101 a 500 empleados | De 21 a 100 empleados | De 51 a 100 empleados |

También la SE presenta un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

2- Características de las PyMES

- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa
- La mayoría de las veces su administración es empírica.
- Se basan mas en el trabajo que en el capital
- Obtienen ventajas fiscales por parte del Estado
- Sus fuentes de financiamiento son:
 - La mayoría de las veces: Prestamos de amigos, parientes, ahorros personales
 - En menor medida: Bancos u otras instituciones de crédito
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Ventajas/desventajas de las Pequeñas empresas

Ventajas

- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores
- Flexibilidad al tamaño de mercado

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Ventajas/desventajas de las Pequeñas Empresas

Desventajas

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Ventajas/desventajas de las Empresas Medianas

Ventajas

- Cuentan con mejor organización, permitiéndoles adaptarse al mercado
- Tienen una gran movilidad para cambiar los procesos y tamaño de la planta
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Cuentan con una mejor administración, aunque con mucha influencia personal del dueño

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Ventajas/desventajas de las Empresas Medianas

Desventajas

- 1.- Mantienen altos costos de operación.
- 2.- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción
- 3.- Sus ganancias no son elevadas; se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- 4- No contrataran personal especializado por los altos salarios.
- 5.- Controles de calidad mínimos = Baja Calidad
- 6.- Ofrecen poca capacitación, y cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- 7.- Otros problemas: Debilidad competitiva, mal servicio y atención al público, precios altos o calidad mala, Mala ubicación, descontrol de inventarios, falta de planificación financiera



"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Problemas/Retos comunes

- La mayoría no cuenta con sistemas de planificación a largo plazo
- A quienes dirigen les falta de habilidades de administración
- La mayoría carece de organigramas y procedimientos
- Se implementan procesos y sistemas sin capacitación formal
- El mantenimiento se enfocan en reparación y no en prevención
- 30% de las PYMES usan estándares de calidad y presupuestos, pero no los toman en cuenta para su aplicación y control
- El control de calidad se realiza sobre el producto terminado
- El seguimiento gerencial deficiente y falta de métricas de gestión
- Limitada toma de decisiones fuera del dueño
- **Ausencia de planificación estratégica**
- Falta de motivación como elemento para fortalecer el espíritu de equipo.
- No es común hacer benchmarking

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Las PyMES en México

En el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's. Ellas Generan el **52 por ciento** del Producto Interno Bruto y contribuyen con el **72 por ciento** de los empleos formales.

Fuente (Secretaria de Economía)

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"



**La empresas Grandes requieren
PyMES FUERTES**

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

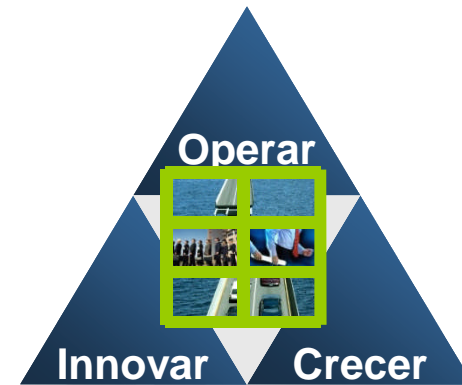
3- Retos de las empresas

Los clientes exigen :

- Productos/servicios con mayor grado de calidad
- Mejores precios
- Mayor valor agregado
- A tiempo y en el lugar adecuado

Saber **RETOS** estas exigencias implica:

- Eficiencia y excelencia Operativa
- Innovación
- Crecimiento controlado

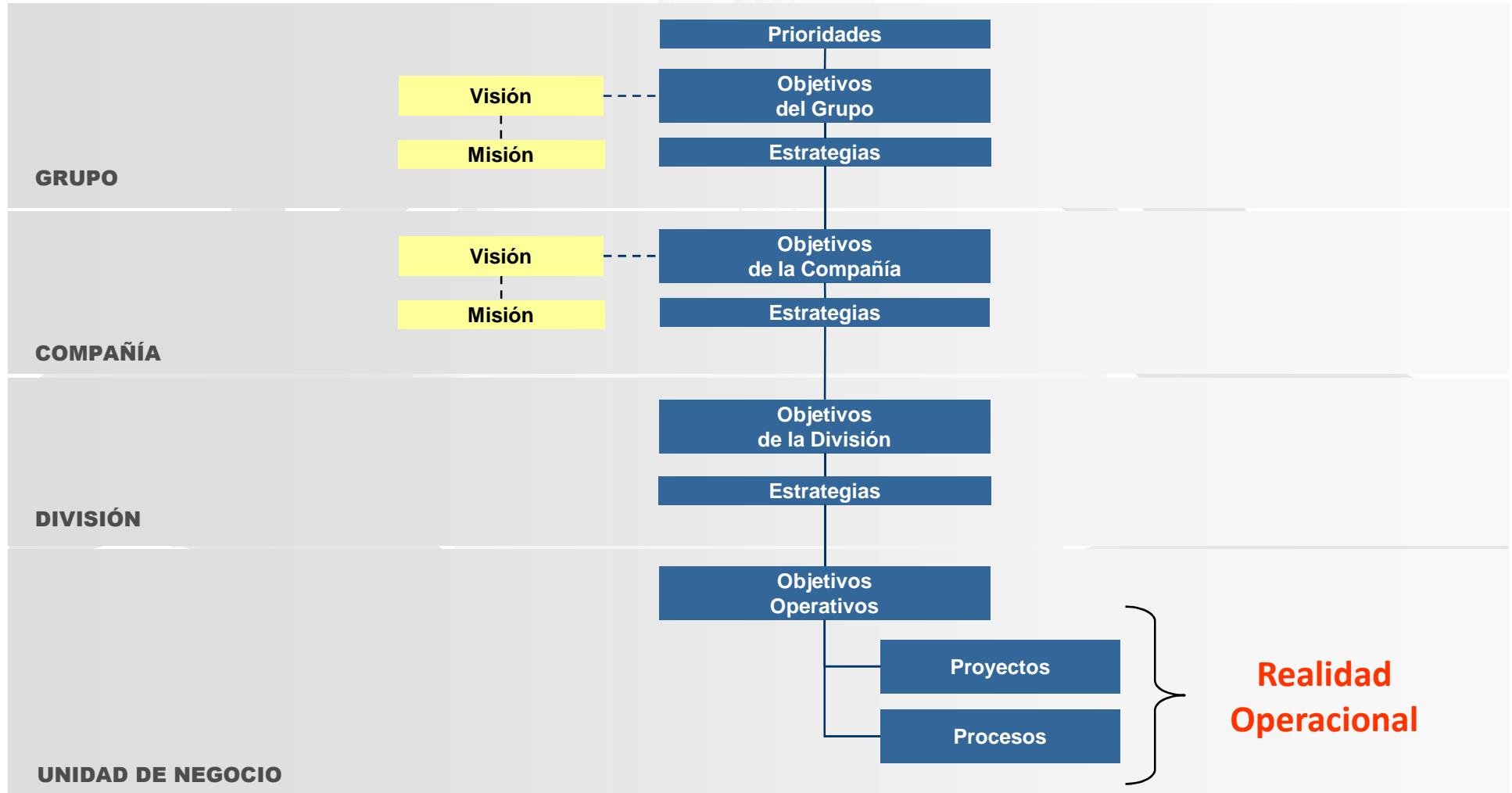


"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

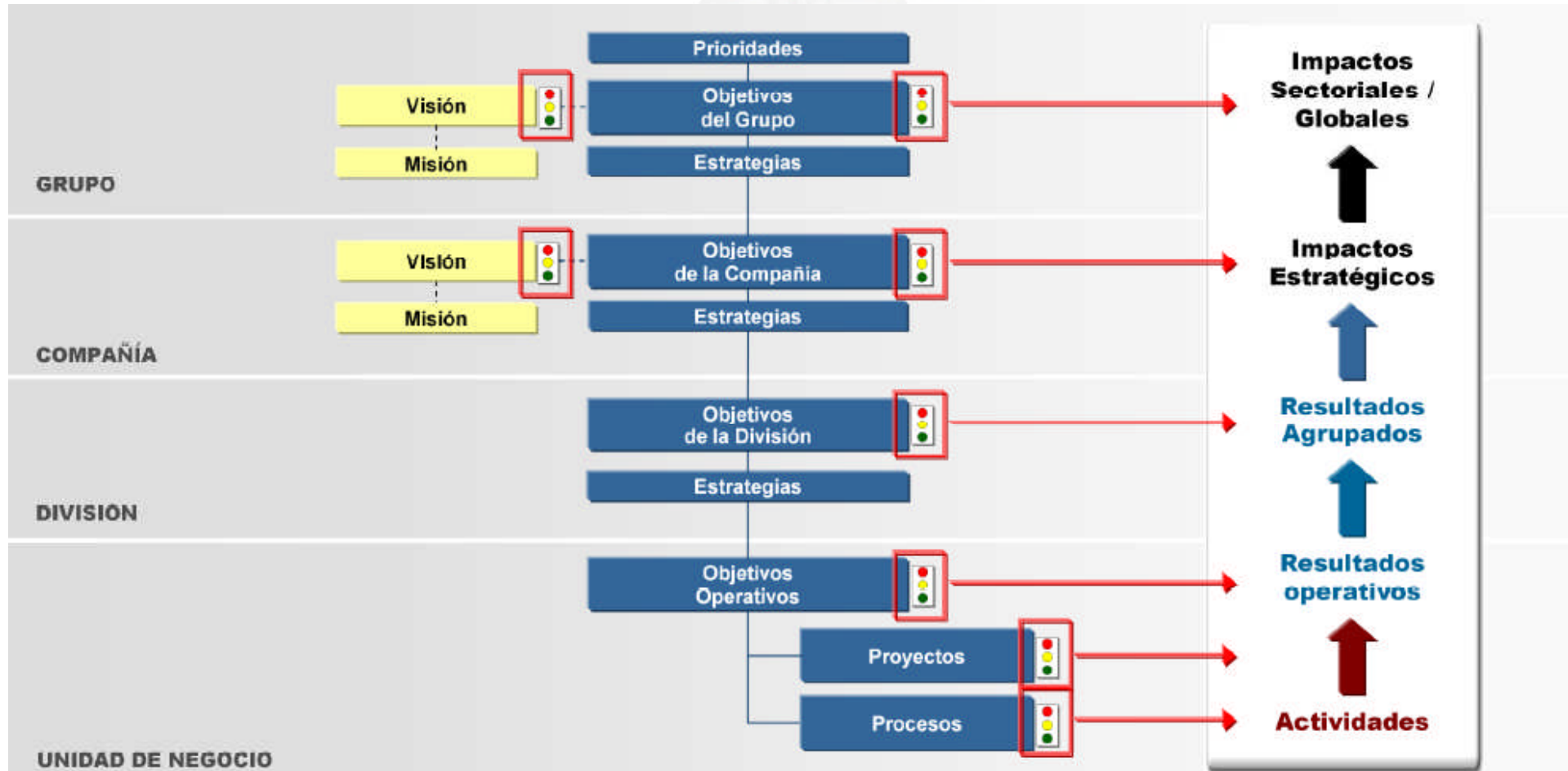
Proceso de alineación



"La Administración de Proyectos, disciplina clave para enfrentar la crisis económica"

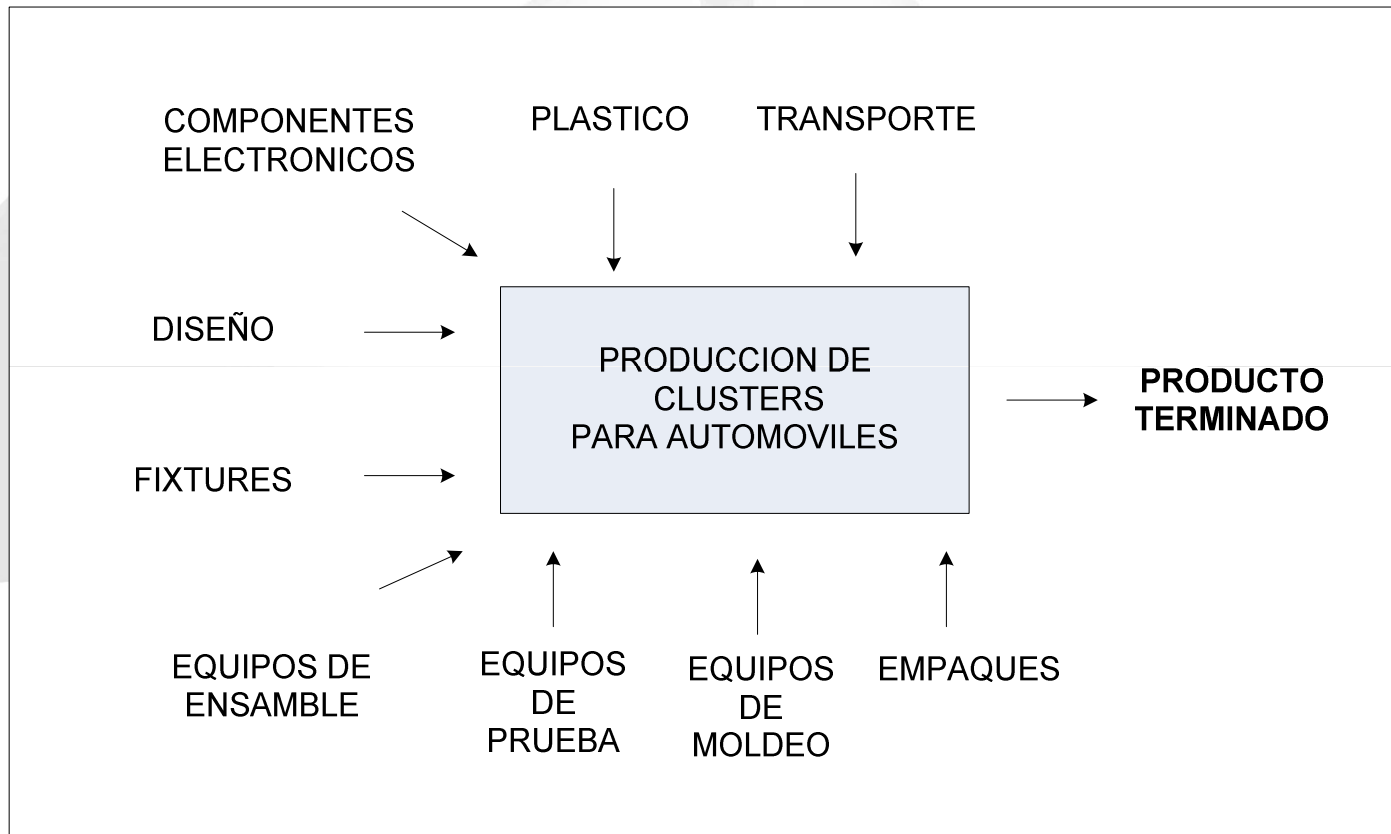


"La Administración de Proyectos, disciplina clave para enfrentar la crisis económica"

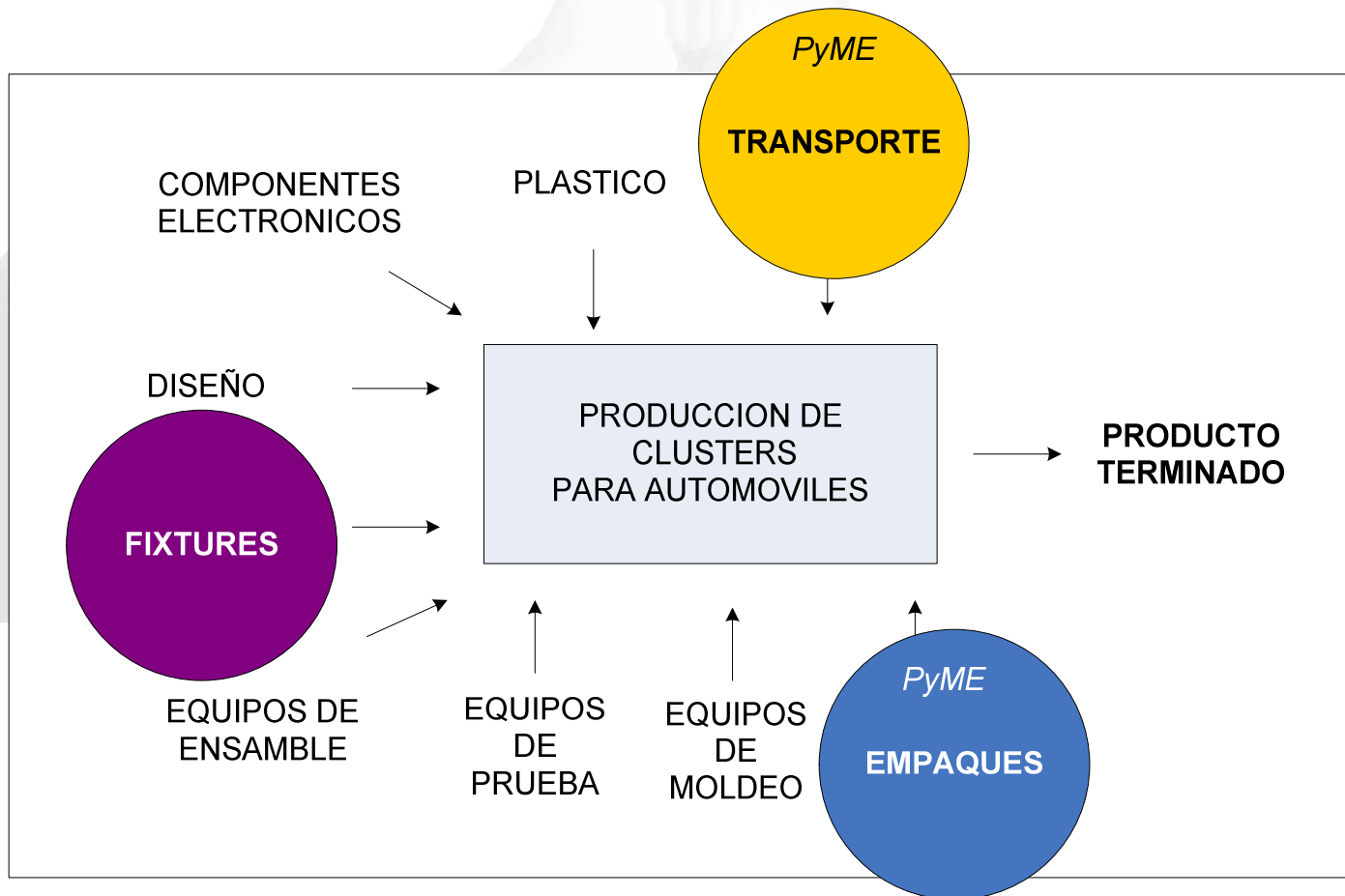


"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

4- Integración de PyMES con la Gran Empresa



"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"



"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Lo que la Gran Empresa espera de las PyMES

- Entrega a tiempo de los productos y servicios, y con la calidad pactada
- Que ofrezca diferentes alternativas/opciones a los requerimientos / Problemática planteada
- Que responda ágilmente a los cambios solicitados
- Que integre el personal necesario para cumplir con los compromisos
- Que siempre vaya un paso delante de las necesidades que se le plantean.
- Que baje el costo de sus productos y servicios
- Que ofrezca mayor valor agregado
- Que ofrezca soluciones en lugar de solo productos o servicios

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Como las PyMES pueden cumplir esas expectativas?

Las soluciones sencillas no son fáciles

La complejidad y sencillez son cuestiones de enfoque, siempre y cuando se tengan las herramientas y el conocimiento necesarios para manejar la situación.

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Como las PyMES pueden cumplir esas
expectativas?

Es necesario implementar una serie de acciones
coordinadas (Proyectos) enfocada a la Mejora de Procesos,
Productos y servicios, y Mejora de Capacidades, de tal
forma que Realidad Operacional CAMBIE



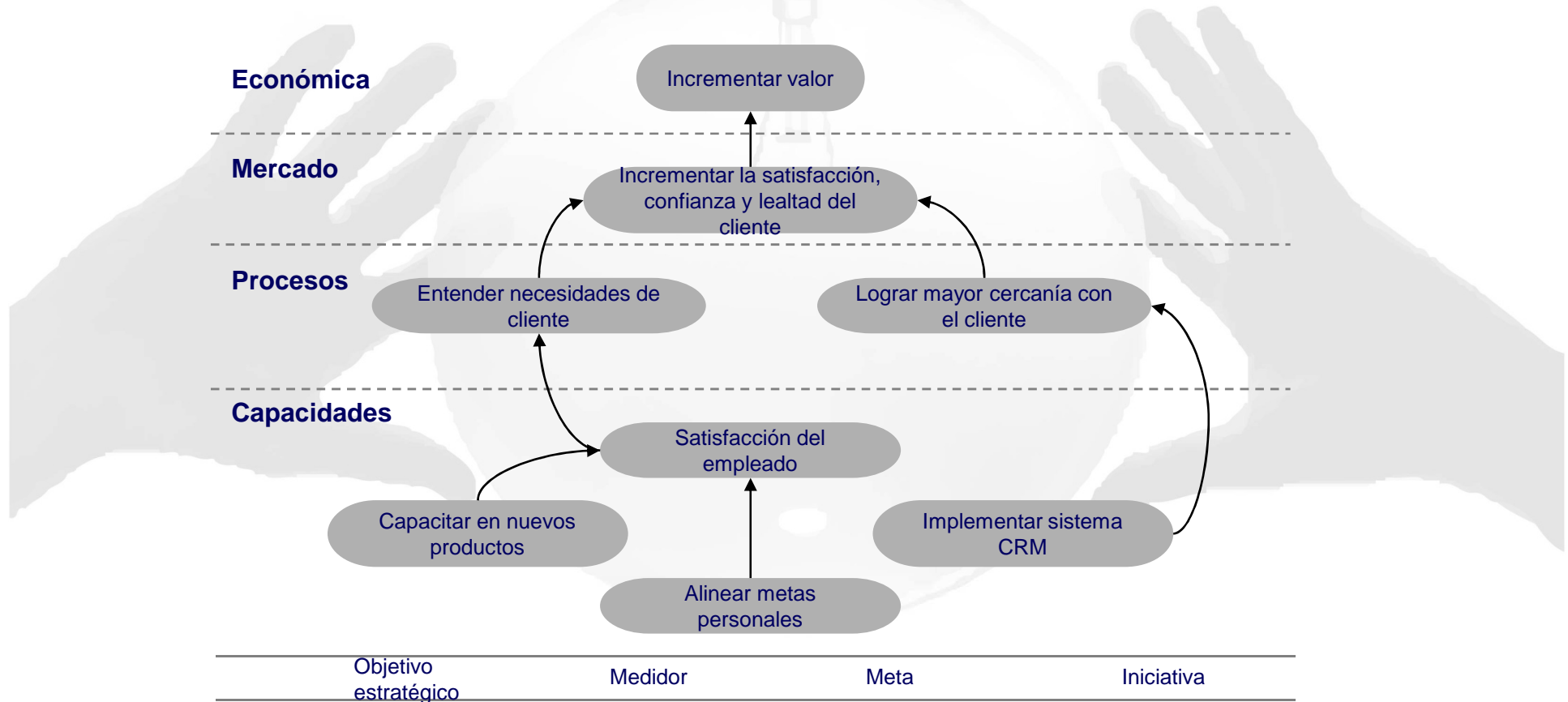
"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Identificando y Mejorando Procesos para cambiar la realidad operacional



"La **Administración de Proyectos**, disciplina **clave** para enfrentar la crisis **económica**"

Identificando Proyectos para cambiar la realidad operacional



*Customer Relationship Management



"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Aplicando Principios de Project Management a PyMES través del enfoque ligero

INICIACION

- 1 ¿Que resultado concreto habremos generado al terminar el proyecto?
- 2 ¿Cuál es el beneficio real para la organización?
- 3 ¿Quiénes deben de participar en el proyecto, cual debe ser su rol, y quienes mas se veran afectados por sus resultados?
- 4 ¿ Cuales son los requerimientos generales del cliente?
- 5 ¿Qué implicaciones conlleva hacer el proyecto (tiempo, recursos, riesgos, costo)?
- 6 ¿Contamos con la infraestructura, el conocimiento, los equipos, los sistemas y los recursos para llevarlo a cabo?
- 7 ¿Qué pasa si no hacemos el proyecto?

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Aplicando Principios de Project Management a PyMES través del enfoque ligero

Planificación

- 1 ¿Cuáles son los requerimientos detallados del cliente?
- 2 ¿Que criterios deberán ser cubiertos para que el cliente apruebe el proyecto?
- 3 ¿Cual es el alcance del proyecto y que se considera fuera del alcance?
- 4 ¿Cuáles son las fases del proyecto?
- 5 ¿Qué entregables debemos generar en cada fase y como serán aprobados por el cliente?
- 6 ¿Que puede salir mal y como evitarlo?
- 7 ¿Qué nos impide iniciar el proyecto?

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Aplicando Principios de Project Management a PyMES través del enfoque ligero

- 8 ¿Qué restricciones tenemos?
- 9 ¿Qué condiciones debemos crear para que el proyecto tenga éxito?
- 10 ¿Cómo vamos a comunicar el avance del proyecto?
- 11 ¿Cuál sera el proceso para aprobar cambios al proyecto?
- 12 ¿Qué productos vamos a adquirir a traves de nuestros proveedores?
- 13 ¿Qué actividades concretas realizaremos para generar cada entregable?
- 14 ¿Cuál es el presupuesto y cronograma base del proyecto?
- 15 ¿Cuáles son las desviaciones maximas permitidas en cuanto a tiempo, costo y resultados?
- 16 ¿Quiénes mas debe de participar en el proyecto?
- 17 ¿Qué haremos si hay problemas que no podemos resolver?

"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Aplicando Principios de Project Management a PyMES través del enfoque ligero

Ejecucion, Monitoreo y Control

- 1 ¿Las actividades contenidas en el cronograma del proyecto estan siendo realizadas por las personas identificadas y de acuerdo a los tiempos y secuencias definidos?
- 2 ¿El informe de proyecto refleja el estatus y progreso real del proyecto?
- 3 ¿Los cambios ejecutados fueron autorizados según el procedimiento acordado?
- 4 ¿Los problemas identificados han sido analizados y se han tomado decisiones para su solucion?
- 5 ¿Las lecciones aprendidas han sido documentadas?
- 6 ¿El informe del proyecto se ha enviado a todos los involucrados en el proyecto?
- 7 ¿Los problemas criticos se han escalado con el patrocinador del proyecto?
- 8 ¿Las inquietudes de los involucrados han sido escuchadas y hay un plan de accion para resolverlas?
- 9 ¿Los conflictos que han surgido, han sido discutidos con los involucrados y se ha realizado un plan de accion para su solucion?
- 10 ¿ Los nuevos riesgos identificados han sido analizados y se ha determinado un plan de respuesta?



"La **Administración**
de **Proyectos**, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Aplicando Principios de Project Management a PyMES través del enfoque ligero

Cierre

- 1 ¿Hemos recibido todos los entregables por parte de nuestros proveedores?
- 2 ¿Hemos entregado a nuestros proveedores la aceptación formal de su trabajo?
- 3 ¿Que hicimos bien y que hicimos mal durante el proyecto?
- 4 ¿Que procesos debemos cambiar a nivel organización para hacer mejores proyectos?
- 5 ¿Qué procesos de adquisiciones deben ser mejorados?
- 6 ¿Qué aspectos debemos mejorar en la participación de los integrantes del equipo para mejorar nuestra efectividad?
- 7 ¿Hemos dado a conocer los resultados del proyecto a nivel organización?
- 8 ¿La información generada por el proyecto se encuentra en un lugar seguro y disponible para toda la organización?

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Análisis de Casos

- Pintura para transformadores
- Plan de Producción para temporada Navideña

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"



Conclusiones

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Preguntas y Respuestas

"La **Administración**
de Proyectos, disciplina
clave para enfrentar
la crisis **económica**"

Bibliografía

- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.
- BPROJECT Best Practices
- Experiences of Mexican SME`s in the implementation of world class manufacturing, MC Eligio Espinoza Mendez, 2008