



Benchmarking sobre las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos para torres de Telecomunicaciones en México

Alumno: *García Santiago Gerardo*

Tutor: *M.I. Marco Tulio Mendoza Rosas*

Introducción:

Como parte de todo proyecto de construcción, es necesario que estos proyectos se lleven en tiempo y forma, que se cumpla con la Calidad esperada y que se satisfagan las necesidades del Cliente. Sin embargo la problemática radica en que no hay una buena gestión de proyectos desde un inicio, siendo uno de los pilares fundamentales de toda empresa, para que sea competitiva y se logren cumplir los objetivos y metas que se propone alcanzar toda organización. Otra de las causas es que no hay un buen Benchmarking de buenas prácticas que sea aplicable a este tipo de industrias, para que se integren la mayoría de las variables que intervienen y estas pueden ser controladas desde la planeación de todo proyecto.

Objetivo General:

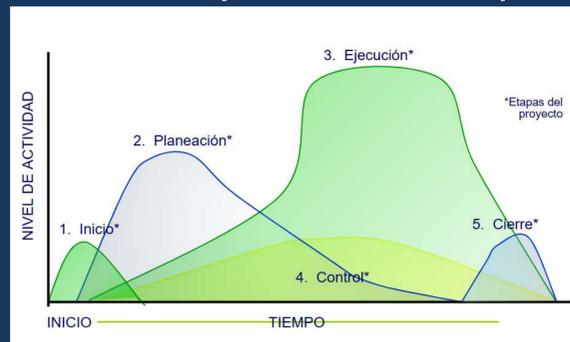
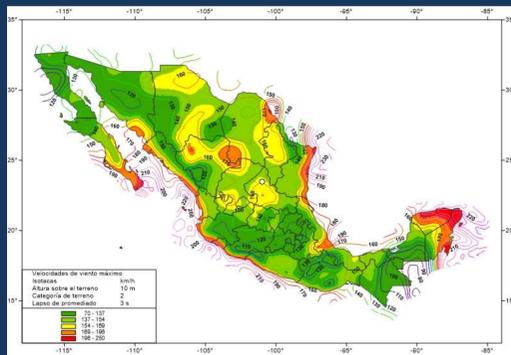
Aplicar Benchmarking sobre las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos para torres de telecomunicaciones en México, de una empresa competitiva a otra que no lo es.

Objetivo Secundario:

Establecer los pasos necesarios, recomendaciones y lineamientos para lograr una eficiente Gestión de Proyectos de la construcción de torres de telecomunicaciones en México, empleando la metodología del PMI.

Hipótesis: Con la implementación de buenas prácticas y apoyado en la metodología del PMI se podrían concluir los proyectos en tiempo y forma, además de cumplir con la calidad requerida, optimizando recursos humanos, materiales y económicos.

Análisis y resultados preliminares:



Se realizó un análisis FODA:

Fortalezas:

- Se cuenta con recursos humanos como soldadores certificados y capacitados para su trabajo diario.
- La experiencia por parte de los trabajadores operativos es adecuada para el desarrollo de proyectos.
- Se cuenta con el personal administrativo, en relación al cumplimiento de las obligaciones que tiene la Empresa en cuestión de pagos, impuestos.
- El equipo y maquinaria es el adecuado para elaborar sus productos.
- Hay una evaluación de prioridades y se determinan objetivos finales

Oportunidades:

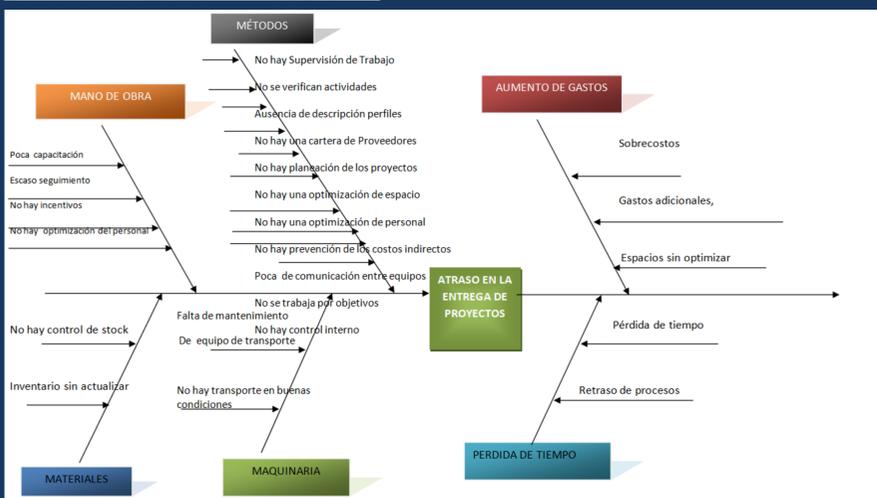
- Incurcionar en otros nuevos productos por ejemplo, construcción de obra pública (edificios, torres para CFE)
- Incurcionar en otros mercados, por ejemplo en otros países.
- Incurcionar en la construcción de energías renovables, energía eólica y solar.

Debilidades:

- No se cuenta con Project Manager con la experiencia, habilidades, y la sensibilidad para de encontrar y tomar decisiones acertadas para ciertos proyectos.
- Al no haber una persona dedicada a la atención de proyectos, no se sabe el gestionar de buena forma los conflictos que aparecen, por lo que se toma de forma apresurada las decisiones sin antes evaluar los pros y contras que conllevan ciertas elecciones. No se analiza el contexto del conflicto, no se evalúa y/o concilia una adecuada resolución de conflictos.
- No hay un buen líder, que establezca metas claras, que vayan alineadas a la misión y visión de la organización.

Amenazas:

- El incremento constante de precios en el acero.
- El cambio de poder en el gobierno.
- Las posibles pandemias que pudiera haber.
- El recorte de presupuesto destinado a obras públicas.



Conclusiones preliminares:

- Aplicando Benchmarking se logra estandarizar procesos, se tiene mayor control.
- Se requiere contar con Project Manager para dar adecuada canalización y atención a los proyectos en tiempo y forma.
- Se requiere contar con descripción de puestos, manuales de operación, políticas de compras, ventas, riesgos.
- Se emiten recomendaciones y lineamientos tanto para personas, procesos y entorno del negocio para el buen funcionamiento de sus operaciones.

Empresa	Organización	Métodos de trabajo	Capacitación	Estilos de Dirección	Calidad	Planta y equipo	Tecnología
GPS Constructivos	• Estructura más compacta	• Solo se trabaja sobre lo que va saliendo, no hay una buena planeación.	• Solo se capacita a soldadores y al responsable del taller	• No hay una adecuada dirección, no se planifica sobre las decisiones o planes que se tengan a futuro, es muy hermética.	• Solo se piden certificaciones de la calidad del acero, sea de alta resistencia	• Se cuenta con un taller, el cual cuenta con un pantógrafo	• Es adecuada, sin embargo por la limitación de recursos económicos, se opta por subcontratar
	• Hay menor cantidad de personas	• La comunicación es lineal	• Las áreas a veces toman mas responsabilidades de las deberían asumir	• Solo se hay un project manager, un gerente de ingeniería, un encargado de taller, la dirección no se involucra en los procesos.	• El taller cuenta con las herramientas básicas para corte, doblado y barrenación	• Una vez que el material ha sido cortado, se envía a una galvanizadora para su tratamiento	• Hay suficiente, incluso se opta por mejorar cada día sus procesos, es moderna.
SISTEMEX	• Estructura más robusta, hay un organigrama por cada área, en este caso el área de producción, esta integrada por la parte operativa, supervisores de ángulos, placas, accesorios pesados, accesorios ligeros y habilitado	• Se trabaja por objetivos.	• La capacitación es constante y se lleva año por año en las diferentes áreas de la empresa.	• Hay políticas claras, hay compartición de procesos, se dirige y se enfocan en la solución de problemas	• Se tienen procedimientos enfocados al control de calidad, tanto de materiales como de procesos. Hay una política de calidad.	• Tiene un taller en Querétaro, además de una planta galvanizadora por inmersión en caliente	• Se cuenta con área de acabados, destacando cámaras de granallado y recubrimientos especiales
	• Se cuenta con la figura del project quality manager, welding engineer, certified welding inspector, quality assurance inspector, project manager, warehouse personal, coordinator, superintendent.	• Hay varias divisiones, entre ellas, la de torres de transmisión de energía y estructuras, otro es el centro administrativo y de ingeniería, energías renovables, y de estructuras metálicas					