

La brecha ventas-implementación en la administración de proyectos

José D. Esterkin

IAAP, Director General

IAAP



Instituto Argentino
de Administración de Proyectos

PMI
Global Congress
LATIN AMERICA 2007

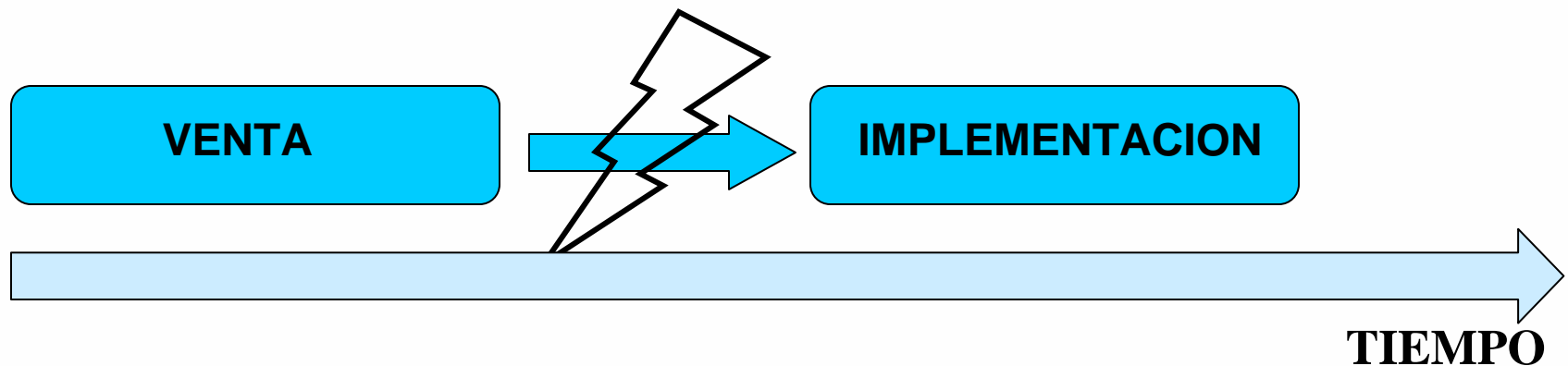
WWW.IAAP.COM.AR

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2007 Permission is granted to PMI for Congress attendee use only

Los síntomas del problema

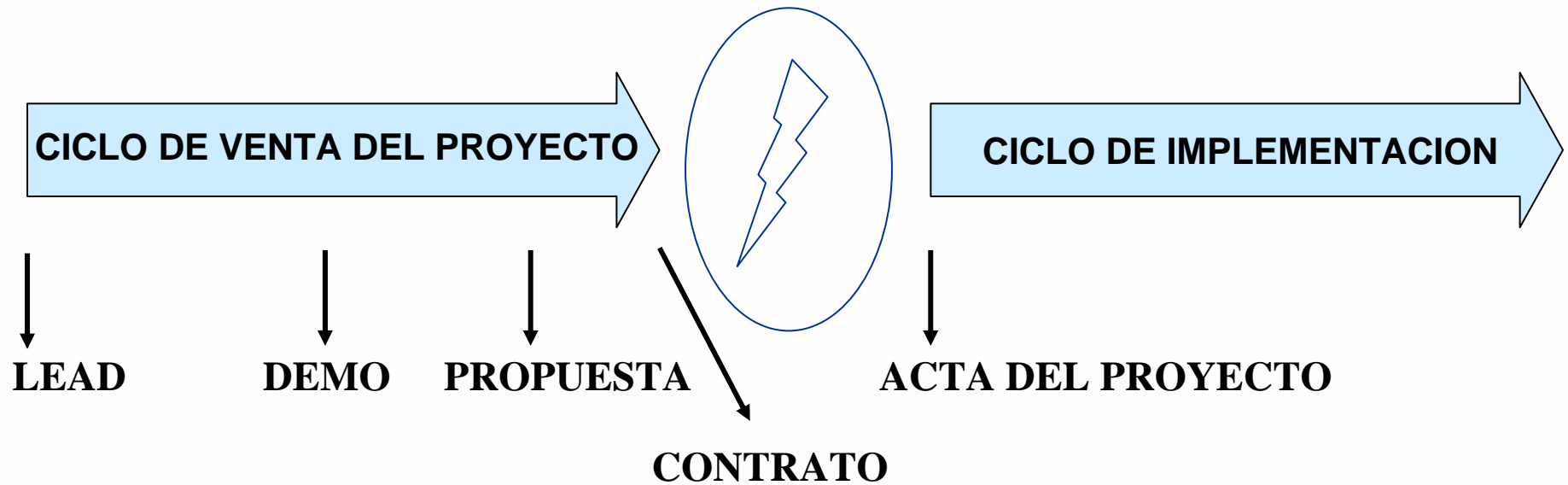
- “Nadie sabe cuál es la totalidad del trabajo que hay que hacer”.
- “Nunca está claro quiénes son los participantes, ni cuál es la dedicación al proyecto de cada recurso”.
- “Siempre tenemos problemas para pedir ayuda y dedicación de recursos de otras áreas”.
- “No sé quién es mi jefe durante el proyecto: si mi jefe de siempre o el Gerente del Proyecto”.
- “No sé cómo hacer para no tener que negociar la participación de recursos de otras áreas todos los días”.

El problema



- No es la misma gente.
- No hablan el mismo idioma.
- Diferente motivación.
- Diferentes presiones.

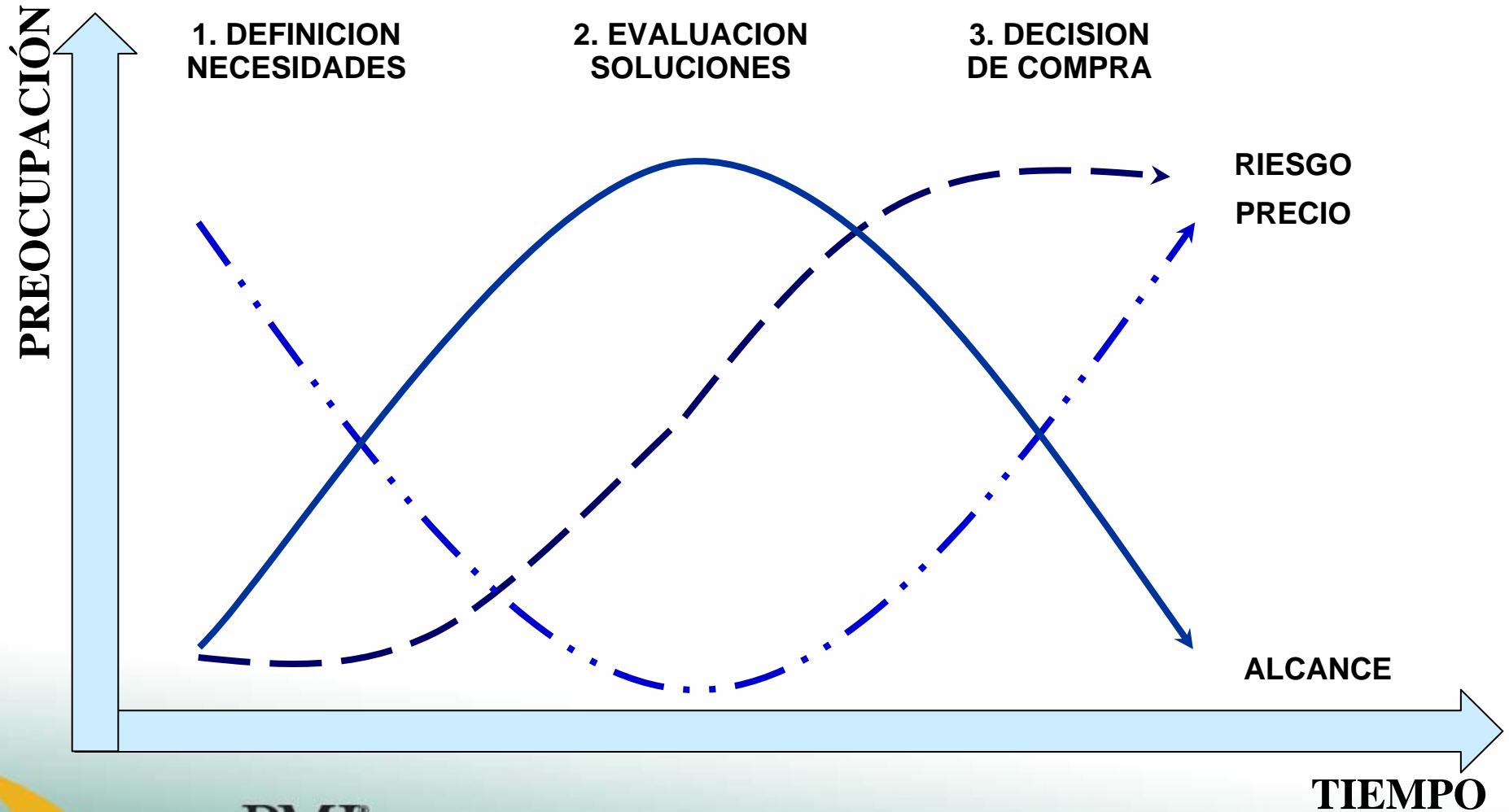
¿Por qué la brecha?



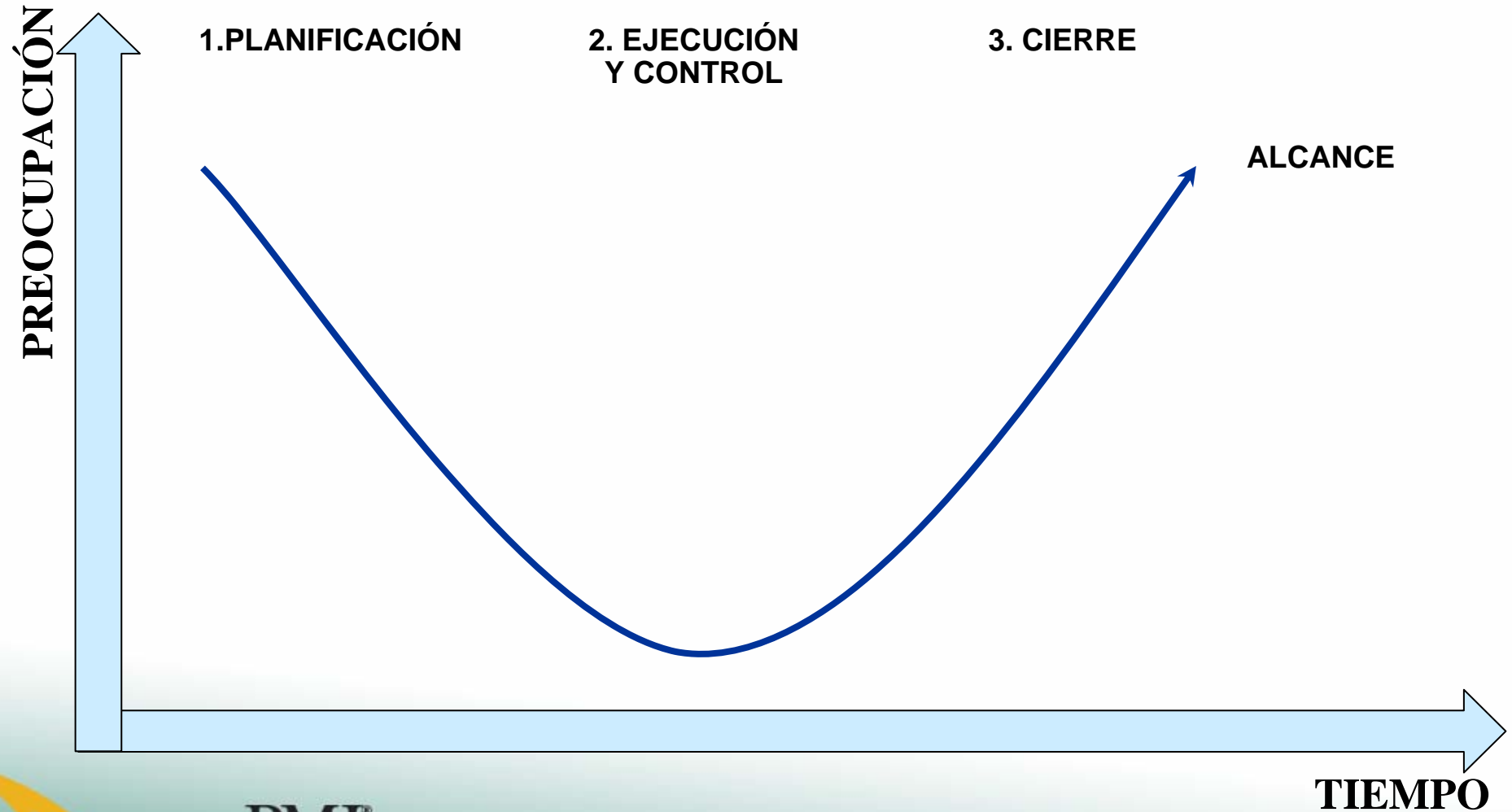
¿Te resulta conocido?

- | | | |
|---|--------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> ¿Cuándo participa el PM en el ciclo de ventas? ¿Antes o después de que los compromisos sean asumidos? | ANTES | DESPUES |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuándo es asignado el PM al proyecto? ¿Antes o después de que el contrato sea firmado? | ANTES | DESPUES |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuándo participan los Expertos Técnicos en el ciclo de ventas? ¿Antes o después de que los compromisos sean asumidos? | ANTES | DESPUES |
| <input type="checkbox"/> ¿El PM y los Expertos Técnicos comprenden la necesidad de negocios del cliente con este proyecto? | SI | NO |

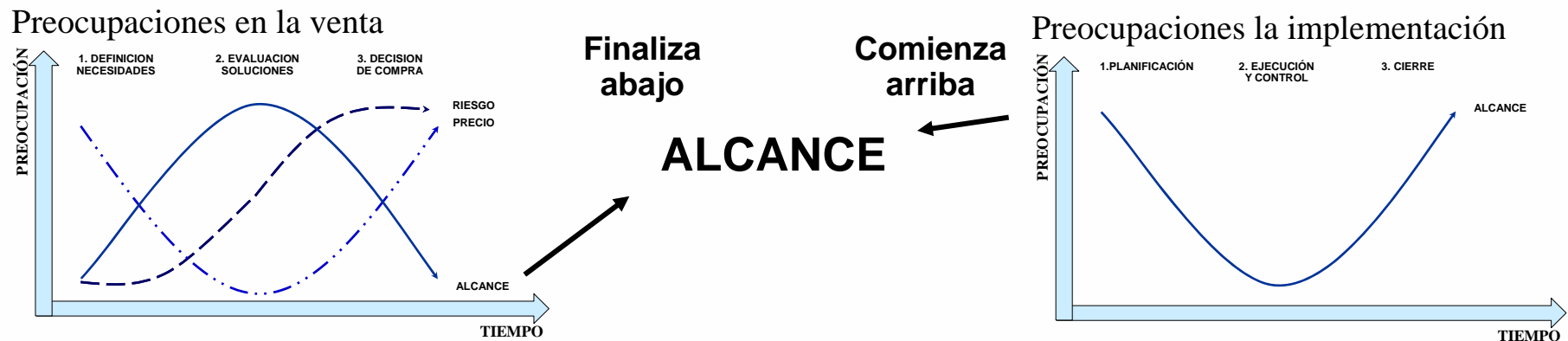
Preocupaciones en la venta



Preocupaciones la implementación



Preocupaciones no alineadas...



Cuatro factores a tener en cuenta

- Un modelo de asignaciones a proyectos (“Project Staffing”).
- Tarifa horaria promedio.
- Utilización de recursos.
- Apalancamiento de recursos (“Resource Leverage”).

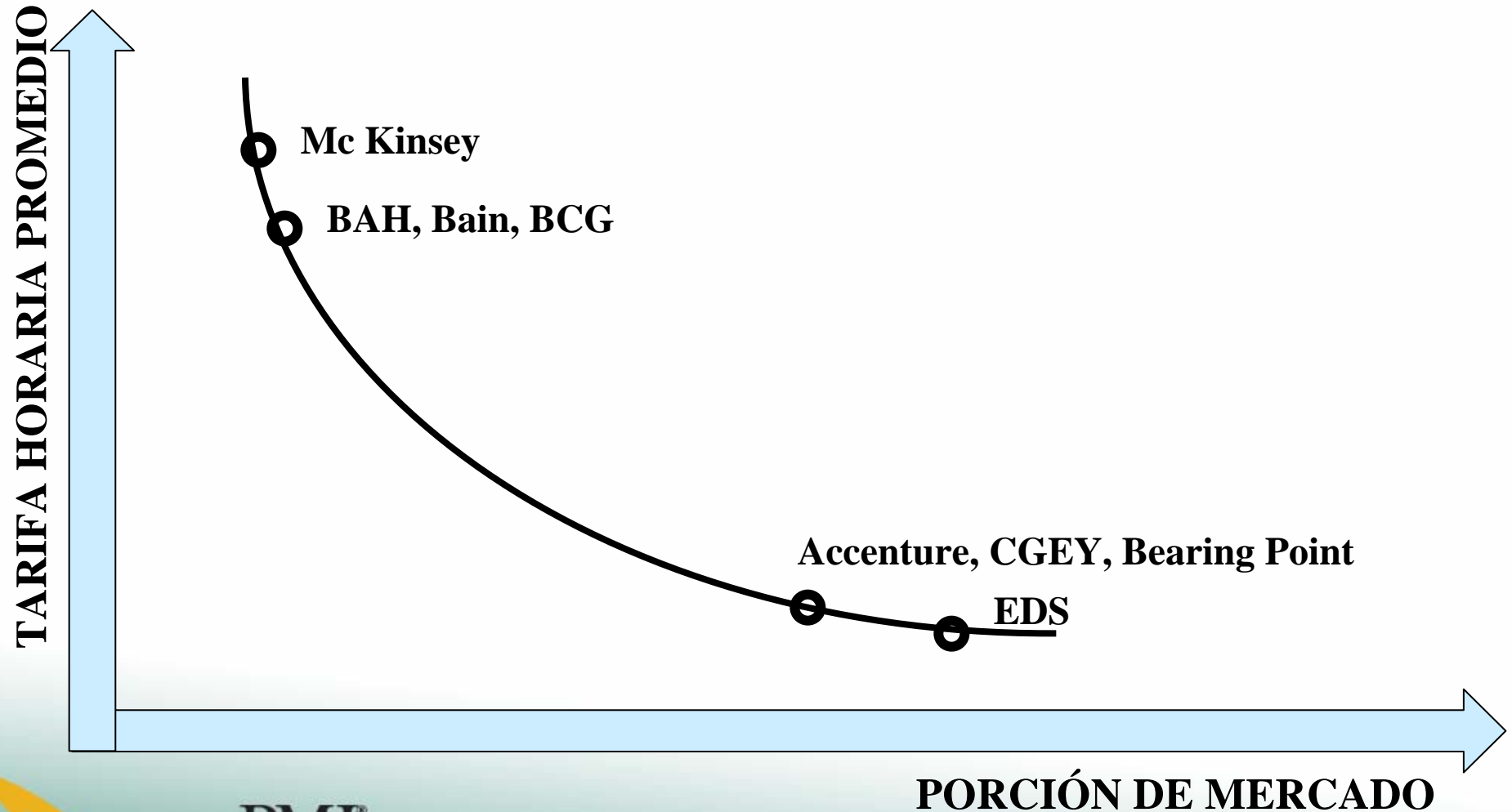
Asignaciones potenciales a un proyecto

- ¿El equipo propuesto tiene las habilidades requeridas para este proyecto?
- ¿El equipo propuesto está motivado para participar?
- ¿El equipo producirá entregables de calidad para el cliente?
- ¿La asignación es rentable para la firma consultora?

Tarifa horaria promedio

- “Average Billing Rate”.
- Horas Facturables (HF): La suma de horas facturables de todos los consultores.
- Total Facturado (TF): la suma de cada hora facturable por su respectiva tarifa.
- Tarifa Horaria Promedio: $THP = TF / HF = 620.400 / 16.280 = \38.11 .
- “Traé mejor trabajo, no solamente más trabajo”. ¿Cómo hacerlo?
- La Venta Basada en Valor hace subir la Tarifa Horaria Promedio.

La industria de servicios profesionales



Cálculo de utilización

- ❑ Horas Facturables (HF): La suma de horas facturables de todos los consultores.
- ❑ Horas Trabajadas (HT): calculadas a la finalización del proyecto.
- ❑ Supongamos $HT = 15.520$ (Suma de las Planillas de Horas).
- ❑ $Utilización = 15.520 / 16.280 = 95,33\%$.
- ❑ Generalmente la Utilización es la única métrica monitoreada.
- ❑ Si la utilización es muy alta o muy baja, tiene un efecto negativo.

Apalancamiento de recursos

- ❑ Participación Alta Dirección: horas de la Alta Dirección con respecto a horas totales del proyecto. Concepto de Apalancamiento o “Leverage”.
- ❑ Golden Ratio: 1-2-5 (Socios, Gerentes, Consultores).
- ❑ Una Metodología acelera la Curva de Aprendizaje (ejemplo McDonalds) y por lo tanto ayuda a apalancar a los recursos.
- ❑ El problema de la Baja Delegación (“Underdelegation”). El Socio que factura horas.
- ❑ La Rentabilidad por Socio y su relación al concepto de EPS (Earnings Per Share).

La solución

- Alinear Demo - Propuesta - Contrato - Acta de Proyecto.
- Cruzar los dos “bandos”.
- En el ciclo de venta, llegar hasta el WBS.
- El que vende, implementa.
- Compensaciones cruzadas.

Información de contacto

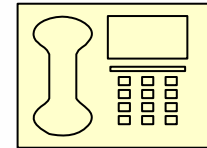
José D. Esterkin, IAAP

www.iaap.com.ar

blog.iaap.com.ar

Tel. (5411) 4021 9921

info@iaap.com.ar



WWW.IAAP.COM.AR

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2007 Permission is granted to PMI for Congress attendee use only