

## **El Project Management en el sector de la construcción: PYMES**

**Nelia Valverde Gascuña  
Juan Pedro Ruiz Fernández**

COLEGIO OFICIAL DE APAREJADORES Y ARQUITECTOS TÉCNICOS DE CUENCA

### **RESUMEN**

*La práctica del Project Management es la aplicación de una serie de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para la realización de un proyecto; y su propósito reside en el cumplimiento de unas especificaciones previas, dentro de un plazo establecido y mediante un programa de acciones definidas y una serie de recursos.*

*Es el sector de la construcción el que empieza a impulsar la profesionalización de dicha gestión, ampliándose la ejecución de esta disciplina de grandes empresas a PYMES. Éstas, como todas las empresas, buscan rentabilidad y crecimiento, y el mejor camino para la consecución de estos objetivos es la renovación a través del Project Management, adaptado siempre a la medida del cliente y del proyecto.*

### **1.- EL PROJECT MANAGEMENT DENTRO DEL PROCESO CONSTRUCTIVO**

El Project Management es un término que engloba la Gestión o Dirección Integrada de Proyectos y el conjunto de herramientas que permite optimizar la ejecución de los mismos.

Una de las definiciones de Project Management aplicada al sector de la construcción es la siguiente: “es el proceso de planificación, control y coordinación de un Proyecto de Construcción desde su idea conceptual hasta su entrega, enfocado a cumplir los requisitos del Cliente, y asegurando que el Proyecto se entrega a tiempo, dentro del presupuesto acordado y cumpliendo con las especificaciones de calidad”<sup>1</sup>.

El Project Management ayuda a las organizaciones a satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la aplicación de metodologías que han probado ser exitosas para administrar la planificación y ejecución de los proyectos, identificando sus riesgos y reaccionando ante ellos, asegurando la disposición de los recursos necesarios en el momento necesario y suministrando a la alta gerencia de las organizaciones con informes periódicos de “qué está pasando” y “qué va a pasar” en el proyecto, lo que supondrá que su eficacia dependerá de una buena capacidad técnica, capacidad humana y capacidad intelectual con una gran interrelación entre ellas.<sup>2</sup>

Esta disciplina tiene una larga historia pero, en su forma actual y con una aplicación cada vez más importante en el sector de la construcción, se extiende a los últimos 20 años principalmente. Y, debido a esta juventud, todavía suscita reticencias en los grandes proyectos de construcción, la mayoría de las veces por desconocimiento de algunos profesionales que hasta ahora se encargaban del control de proyectos y de la ejecución de las obras y que de alguna manera sienten amenazadas sus competencias. Todo lo contrario, el Project Management permite que todos los agentes del proceso constructivo puedan desarrollar su verdadera actividad profesional, al máximo rendimiento y con las mayores posibilidades de satisfacción personal. La figura del Project Manager, lejos de quitar competencias, realiza una labor de colaboración, apoyo y optimización de recursos, en defensa de los intereses del cliente o promotor; además de asumir claramente las funciones de gestión de tramitaciones, licitaciones, control económico, de planificación, etc., que de otra manera recaían en mayor o menor medida en el arquitecto y aparejador, sin recibir a cambio una compensación económica.

<sup>1</sup> OWEN Ellis, K./ IRELAND, M., Revista INMUEBLE, No 21, Abril 2001.

<sup>2</sup> KATZ, R.L., 1955. “Skills of and Effective Administrator”, Harvard Business Review, Vol. 33, No1, p. 34.

En resumen, un proyecto constructivo supondrá una secuencia única de actividades complejas e interconectadas que tienen un objetivo o propósito que deberá ser alcanzado en un plazo establecido, dentro de un presupuesto y de acuerdo con unas especificaciones, utilizando los recursos disponibles y proporcionándole algún tipo de satisfacción al cliente<sup>3</sup>.

## **2.- UTILIZACIÓN DEL PROJECT MANAGEMENT EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

Tradicionalmente, la administración de proyectos ha sido imperativa en el área de la construcción, debido a la complejidad y a la magnitud de sus proyectos, y ha sido precisamente este sector el que comenzó a impulsar fuertemente la profesionalización de esta disciplina.

Dentro del sector de la construcción, y en cualquier otro sector, las empresas que afrontan la renovación y la innovación constante son líderes indiscutibles. En estas empresas las directrices de calidad, tecnología, servicio, diseño y ecología son señales inequívocas de éxito.

La introducción de mejoras en cualquier ámbito determinará la supervivencia tanto de grandes empresas como de PYMES. Aunque, si bien es cierto que en los últimos años el interés por el análisis de los determinantes de la innovación y por la evaluación y toma de decisiones relativas a las innovaciones tecnológicas es creciente en las grandes empresas, no lo es así en el caso de las PYMES.

En grandes proyectos donde concurren complejos equipos multidisciplinares que requieren de una importante coordinación, nadie cuestiona la aplicación del Project Management. El cliente sabe que el papel del Project Manager es imprescindible para el éxito del proyecto y se muestra absolutamente receptivo. Del mismo modo, los inversores y promotores de proyectos no tan grandes o de pequeñas y medianas empresas, deberían considerar la aplicación de esta disciplina y tomar conciencia de las grandes ventajas que aporta el Project Management en cualquier proyecto. Con la incorporación de pequeños cambios en la organización de procesos en las PYMES, se pueden lograr impactos significativos en los resultados operativos, si estos se miden y valoran adecuadamente a los fines de la organización. A su vez, las necesidades de cada empresa son distintas y las empresas de Project Management deben tener la flexibilidad y agilidad suficiente para adaptarse a los nuevos requerimientos.

La aportación del Project Management a las PYMES es además muy necesaria en un momento de desaceleración en el sector de la construcción como el actual. Se puede afirmar que la profesionalización de una actividad conlleva normalmente una mayor eficiencia y, en este sentido, el Project Management es el resultado de la profesionalización de una serie de servicios que se han ido organizando con el tiempo hasta dar como resultado una actividad profesional definida y ya reconocida a todos los niveles. Por ello, “la mayor ventaja que el Project aporta a las sociedades involucradas en el sector inmobiliario es el aumento de su eficiencia, especialmente deseable cuando el mercado se reajusta. Dicha eficiencia es cuantificable en ciertos aspectos (reducción de costes, control de desviaciones, ajuste de plazos, etc) y no cuantificable objetivamente en otros (control de riesgos, mitigación de conflictos, etc) aportando en cualquier caso alto valor a los procesos”.<sup>4</sup> En estos momentos de desaceleración las PYMES pueden tener problemas para mantenerse en el mercado; los errores en situaciones difíciles se pagan la mayoría de las veces a un precio muy alto, por lo que estas empresas necesitan tomar las decisiones correctas, y en esto el Project Management puede ayudar de manera sustancial con el ahorro de costes y con la correcta organización del proyecto, ofreciendo en cualquier caso productos de calidad.

<sup>3</sup> RIBERA, J., (2003). *La Gestión de Proyectos*. Ed: IESE Universidad de Navarra, p. 23.

<sup>4</sup> Project Management, 2008. “La desaceleración del sector inmobiliario español”, *Entrevista a Xavier Vilá*. Revista trimestral No 17, publicación de GRUPO VIA, p. 42.

### 3.- APLICACIÓN DEL PROJECT MANAGEMENT EN PYMES

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la supervivencia de las PYMES va a depender cada vez más de la posesión de conocimientos avanzados en Gestión de Proyectos o Project Management. Sin embargo, a este tipo de empresas, de modo usual y por sus características propias, les resulta más difícil que a las grandes empresas disponer de recursos para dedicarlos al área de la gestión de proyectos.

Centrados siempre en un entorno de gran incertidumbre como el actual, existen ciertos aspectos sobre los que parece que hay un cierto consenso a los que las PYMES deben prestar atención: necesidad de innovar, de realizar mejoras continuas, de abrir nuevos mercados e internacionalizarse, o necesidad de colaborar con otras empresas e instituciones en proyectos de envergadura inabarcables para una PYME. Todos estos aspectos obligan a las PYMES a mejorar sus conocimientos en el área de la gestión de proyectos, tanto para participar en ellos como para, llegado el momento, poder liderarlos. Pero, ¿cómo se puede acometer el problema de embarcarse en esta área de conocimiento?

Todos hemos escuchado alguna vez a un directivo de una PYME decir que, como son pequeños, no necesitan el Project Management, refiriéndose a utilizar tecnologías de información (TI), a identificar las funciones dentro de la organización de la empresa, a identificar los procesos críticos, a disponer de un sistema de control de calidad, a identificar cuáles son las competencias que los empleados deben tener...; es decir, a realizar una gestión de proyectos y una gestión de conocimientos (GC) profesionalizada. Una PYME necesita las mismas herramientas de gestión y operación que cualquier gran multinacional, pero adaptadas a su tamaño.<sup>5</sup>

Cambiar hábitos y modos de actuación es necesario, y a las PYMES, como a cualquier otra empresa, no les queda más remedio que cambiar si quieren permanecer en el mercado. Un factor a considerar a la hora de plantearse un cambio es el humano, es decir, hay que tener en cuenta los intereses, necesidades y motivaciones de las personas involucradas; además, la mayoría de las PYMES tienen un modo de operar a corto plazo, e introducir cambios importantes en un entorno así es muy difícil. La solución podría estar en introducir pequeños cambios que produzcan mejoras inmediatas en las operaciones o proyectos de la empresa, siempre desde la perspectiva de la rentabilidad y, por supuesto, del cliente como figura integradora de la empresa.

Para llevar a cabo estas mejoras en la organización y actuación de las empresas es necesario conocer las áreas de conocimiento en la gestión de proyectos que el Project Management Institute (PMI) tiene definidas: gestión integradora del proyecto, del ámbito, del calendario, de costes, de la calidad, de los recursos humanos, de la comunicación, de los riesgos y de las compras. Áreas que pueden ser aplicadas a cualquier proyecto, grande o pequeño, y a cualquier organización.

Un buen comienzo para la aplicación del Project Management en PYMES puede ser analizar las funciones y procesos existentes en la empresa, evaluar si dichas funciones sirven a los objetivos de la empresa y crear nuevas si es necesario; también se puede establecer un sistema de control de documentación a la medida de las necesidades de la PYME, con procedimientos de elaboración y aprobación de documentos, ficheros de registro y sistemas de almacenaje de los mismos.

Hemos podido ver que con actuaciones muy sencillas pero de gran efectividad, que requieren inversiones muy reducidas o prácticamente nulas se puede aplicar el Project Management en las PYMES. Después de esto, es necesario no olvidar la importancia de establecer parámetros que nos permitan evaluar los progresos.

<sup>5</sup> DELGADO PÉREZ, G., 2004. "Un reto para las PYMES en el entorno empresarial actual: Gestión de Proyectos", en Bit, No. 146, pp.90-91.

#### **4.- CONCLUSIÓN**

Prácticamente todas las empresas se están renovando y las PYMES no deben ser la excepción. Las empresas que buscan el crecimiento y la rentabilidad necesitan llevar a cabo esta renovación, y un buen camino para lograrlo es a través del Project Management.

Una de las ventajas de esta disciplina es que se puede adecuar a la medida del cliente y del proyecto. Cuando el proyecto es pequeño, como suelen ser los casos que se dan en PYMES, la sesión de planeamiento del mismo, incluyendo el análisis de riesgos, se realiza en poco tiempo, y el seguimiento de la ejecución se limita a la supervisión y aportes básicos de avance.

Asimismo, los procedimientos para autorización de cambios, así como los procesos de comunicación son muy sencillos. De cualquier manera, se aumentan considerablemente las posibilidades de éxito en la consecución de los objetivos.

El reto para la pequeña y mediana empresa es la modernización inteligente que la lleve a elevar su eficiencia, su productividad. La disciplina del Project Management puede ser el mejor medio para que cualquier inversión en la gestión del conocimiento en la empresa genere un valor que pueda hacerse visible para la misma.

## REFERENCIAS

- ANDRIANI, C.; BIASCA, R.; RODRÍGUEZ, M., 2003. *Un Nuevo Sistema de Gestión para Lograr PYMES de Clase Mundial*. Grupo Editorial Norma.
- DE LA FUENTE, Ma V.; ROS, L., 2007. “Desarrollo de nuevos métodos de trabajo para pymes del sector del vidrio”, en *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XI Congreso de Ingeniería de Organización*. pp. 315-323, Edita González Manteca, J.A. y Carrasco Gallego, R., Madrid.
- DELGADO PÉREZ, G., 2004. “Un reto para las PYMES en el entorno empresarial actual: Gestión de Proyectos”, en *Bit*, No 146, pp.90-91
- ESCORSA, P.; VALLS, J., 1997. *Tecnología e Innovación en la Empresa: Dirección y Gestión*. Barcelona: Ediciones UPC.
- KATZ, R.L., 1955. “Skills of and Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, Vol. 33, No1, pp. 33-42.
- KHALIL, T., 2000. *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation*. USA: McGraw-Hill.
- MAESO, J.V; ROSA, A.; 2004. “El Project Management como elemento de Control y Gestión”, en *Actas del VIII Congreso de Ingeniería de Organización*, pp. 345-354, Leganés.
- ORTIZ, F., 2007. “Modelo de gestión de innovación tecnológica en pymes”, en *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XI Congreso de Ingeniería de Organización*, pp. 1167-1175, Edita González Manteca, J.A. y Carrasco Gallego, R., Madrid.
- OWEN ELLIS, K./ IRELAND, M., *Revista Inmueble*, No 21, Abril 2001.
- PÉREZ, F; CARDOZO, N.; INFANTE, C., UGUETO, M.; 2007. “Manufactura esbelta en la PYME. Pequeños cambios grandes resultados”, en *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XI Congreso de Ingeniería de Organización*, pp. 1281-1289, Edita González Manteca, J.A. y Carrasco Gallego, R., Madrid.
- Project Management Institute PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)), 1999. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMBOK. Publishing Division. North Carolina USA.
- Project Management, 2008. “La desaceleración del sector inmobiliario español”, *Entrevista a Xavier Vilá*. *Revista trimestral* No 17, publicación de GRUPO VIA, p. 42.
- RIBERA, J., 2003. *La Gestión de Proyectos*. Ed: IESE Universidad de Navarra.
- SILLER, A., 2006. “Project Management para PYMES - Gestión de Proyectos en PYMES”. Extraído de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/5.htm>, el 12 de Junio de 2006.