



El MBA para gerentes de proyecto

Cómo traducir decisiones de proyectos en éxitos de negocios

por Dennis J. Cohen y Robert J. Graham

RESUMEN EJECUTIVO

Tradicionalmente, un gerente de proyectos exitoso tenía que completar su proyecto a tiempo y dentro del presupuesto asignado. En la actualidad, según los autores, el gerente también es responsable por la contribución de su proyecto a los resultados financieros de la empresa.

Cohen y Graham presentan esta especie de maestría de negocios (MBA o Master of Business Administration) concentrada, en la cual presentan las habilidades y conocimientos necesarios para vincular el éxito del proyecto con el de la empresa. Entre otras cosas, enseñan a:

- Administrar un proyecto bajo un enfoque emprendedor, como si fueran nuevos negocios independientes.
- Utilizar métodos y técnicas que pueden utilizarse para acelerar un proyecto.
- Determinar cuales son los costos que debe considerar, y cómo calcularlos.
- Medir el éxito de los proyectos.

Adicionalmente, los autores incluyen temas generales de gerencia que todo gerente de proyecto debe dominar, tales como contabilidad y finanzas básicas, estrategia y enfoque en el cliente.

Un enfoque emprendedor

Proyectos exitosos

La alta gerencia siempre exige que los proyectos se hagan “rápido, bien y económicos”, a lo que el gerente de proyecto contesta “escoja dos”. Casi siempre, hacerlo económico es uno de los dos seleccionados.

Cada proyecto tiene amplias implicaciones en la empresa. Si se examinan a fondo, resulta que hacerlo “económico” puede no aportar mucho a la empresa; aumentar el valor del proyecto sí.

Un ejemplo de proyecto exitoso podría ser aquel que produce un alto nivel de satisfacción en los clientes, que a su vez genera más ventas, las cuales aumentan el flujo de caja para cubrir los gastos del proyecto, cubrir el costo del capital utilizado y dar ganancias. Es así como el proyecto comienza a agregar valor al accionista.

Actuar como un emprendedor, pensar como un CEO

Para crear valor de esta forma, hacen falta gerentes de proyecto que actúen como emprendedores – abordando los proyectos como si fueran nuevas empresas, y que piensen como CEOs – que vean cada proyecto como parte de algo más grande, la organización.

Para ello, el gerente de proyecto debe comenzar por entender cómo la organización crea valor para los distintos participantes: accionistas, clientes y el equipo de trabajo.

En el caso de los accionistas, el negocio crea valor cuando proporciona una tasa de retorno que cumple con sus expectativas, dado el nivel de riesgo tomado. El flujo de efectivo es el combustible para este tipo de satisfacción.

Sin embargo, muchos proyectos no impactan directamente los resultados financieros. Eso hace necesario considerar el impacto general en la estrategia de la organización, para ver en dónde crea valor el proyecto. Por ejemplo, un proyecto de nuevo producto generalmente impacta en la rentabilidad, aumentando las ganancias, mientras que un proyecto que busca penetrar un nuevo mercado geográfico si acaso cubrirá sus costos. Pero ambos proyectos contribuyen a la estrategia de la organización.

Conocimientos básicos de finanzas y contabilidad

Para vincular el éxito del proyecto con el de la organización, los gerentes deben comprender al menos el fundamento de contabilidad y finanzas. Algunos conceptos básicos:

1.- Ciclo de efectivo: toda empresa tiene un ciclo de efectivo. Este implica obtener efectivo, utilizarlo para crecer y operar, y retornar el efectivo a los acreedores y accionistas. Consta de cuatro fases:

- *Fase de financiamiento*: la empresa atrae fondos de instituciones financieras e inversionistas, para empezar el negocio.
- *Fase de inversión*: invierte los fondos en personal y en adquisición de los equipos necesarios.
- *Fase operativa*: emplea los fondos para operar. Los fondos generados por el negocio son añadidos al pote.
- *Fase de retorno*: le paga a los acreedores e inversionistas.

Los proyectos, al igual que las empresas, siguen el ciclo de efectivo.

2.- **Reportes financieros:** toda empresa debe generar estados financieros. Por lo general, constan de al menos tres reportes, cada uno con una función vital.

- *El balance general:* refleja los activos y pasivos de la empresa.

Los activos, que aparecen a la izquierda de la hoja de balance, pueden ser circulante (se pueden convertir en efectivo antes de un año) o fijo (son convertibles a largo plazo).

El lado derecho del balance general refleja los pasivos (también a corto y a largo plazo), así como el patrimonio neto (acciones y beneficios retenidos - ganancias que pudieron haberse distribuido entre accionistas, como dividendos, pero que permanecieron en la compañía).

Se llama balance general porque el lado izquierdo siempre iguala al derecho. El equilibrio se representa por la fórmula básica de contabilidad: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio Neto}$.

- *Estado de ganancias y pérdidas:* trata de cotejar los ingresos y los gastos asociados con ellos. Los ingresos de una empresa menos sus gastos, dan como resultado su ingreso neto. El ingreso neto puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).

El estado de ganancias y pérdidas es importante para el gerente de proyecto porque le obliga a comparar el costo del proyecto, con el retorno producido del mismo.

- *Estado de flujo de caja:* reporta de dónde provino el efectivo necesario para llevar a cabo el negocio y a dónde fue a parar el generado.

La gerencia lo utiliza para observar cuánto efectivo está disponible para utilizar en el negocio. Este flujo de caja libre es el efectivo neto generado por las operaciones de el negocio menos el efectivo usado para actividades de inversión. Si el flujo de caja libre es positivo, la empresa no necesita obtener inversiones adicionales; de ser negativo, la empresa debe encontrar efectivo adicional para continuar sus operaciones.

Estrategia de negocio

Toda organización tiene una estrategia, explícita o implícita, que emplea la gerencia para guiar la toma de decisiones. Debe indicar cómo se posicionará la compañía en el mercado a largo plazo para asegurar una ventaja competitiva sustentable.

La planificación estratégica solía ser una actividad ritual. Una vez al año, se reunían los altos ejecutivos para analizar las amenazas y oportunidades, y generar un plan que era engavetado hasta el año siguiente.

Hoy en día, sin embargo, los planes estratégicos deben cambiar tan rápido como los cambios en el entorno. Todos en la empresa deben estar concientes del plan y participar en él.

Para un gerente de proyecto es fundamental prestarle la atención necesaria a la estrategia. Después de todo, necesitan alinear sus proyectos con las opciones estratégicas hechas por la empresa.

Por ejemplo, si una empresa está centrada en el liderazgo de productos, los proyectos de desarrollo de nuevos productos deben enfocarse en la innovación y rapidez, no en la atención al cliente. Si los gerentes de proyecto no comprenden la estrategia del negocio, podrían llevar a cabo el proyecto con un enfoque desvirtuado.

Algunas razones por las que los gerentes de proyecto necesitan entender la estrategia son:

- La gerencia evalúa a los gerentes de proyecto basados en cuán bien implantan la estrategia de la compañía.
- Entender la estrategia de la compañía permitirá que se tomen decisiones acorde con la estrategia.
- Alinear su proyecto con la estrategia de la compañía le permitirá demostrar la importancia y relevancia del mismo, si se hace necesario justificarlo.
- Comprender la estrategia le permite a su proyecto mantenerse centrado.

Enfoques estratégicos

Existen tres enfoques básicos que una empresa puede tomar para desarrollar una ventaja competitiva sustentable:

- *Intimidación del cliente:* desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes.
- *Excelencia operacional:* construir su estrategia alrededor de una alta eficiencia y volumen.
- *Liderazgo de producto:* centrarse en el segmento de la población denominada "early adopters", aquellos que quieren los últimos y mejores productos, y están dispuestos a pagar por ellos.

Se puede seleccionar una como enfoque central de la empresa. Sin embargo, hay que asegurarse de no descuidar los restantes.

La velocidad, calidad y valor del proyecto

El ciclo de proyecto - el tiempo que toma a un proyecto pasar de idea a finalización - es crucial. Las prácticas correctas de la gerencia de proyectos acortarán ese tiempo. Mientras más rápido se culmine un proyecto, más pronto empezará a producir su valor y a mostrar beneficios por la inversión.

Un menor ciclo de tiempo aumenta el flujo de caja, reduce los requerimientos de capital e incrementa el valor económico del proyecto.

El ciclo del proyecto no se reduce aumentando el personal o exigiéndole más a este. Un mejor enfoque es incrementar el presupuesto para las buenas prácticas gerenciales:

- 1.- *Un gerente de proyecto bien entrenado:* el gerente debe ser entusiasta y estar entrenado para manejar proyectos. No basta escoger a alguien por su experticia o disponibilidad. El gerente designado es la única persona a quien el equipo reporta.

2.- *Desarrollar un proceso de prototipos rápidos*: los prototipos necesitan desarrollarse rápidamente, aunque no sean perfectos. La presentación de prototipos imperfectos ayuda a resaltar los problemas y facilita soluciones a los mismos. Los clientes tienen una oportunidad de ver los prototipos y sugerir mejoras.

3.- *Establecer un equipo básico por la duración del proyecto*: los proyectos necesitan un equipo interdisciplinario de personas que provengan de departamentos claves, y que se comprometan con el proyecto desde su inicio hasta su fin. Los miembros normalmente provienen de ingeniería, tecnología de información, mercadeo, producción, soporte técnico, atención al cliente, calidad y finanzas. También debe incluir clientes o usuarios finales.

4.- *Asegurar que los miembros del equipo trabajen tiempo completo en un proyecto*: para efectos de rapidez, el equipo debería trabajar exclusivamente en un proyecto a la vez.

5.- *Hacer más fácil la ubicación y comunicación entre los miembros*: mientras más comunicación, mejor. La comunicación es más fácil si todos están trabajando en el mismo sitio.

6.- *Asegurar el apoyo de la alta gerencia*: las fallas de los proyectos ocurren frecuentemente por falta de apoyo por parte de la alta gerencia. Esta, una vez comprometida, debería continuar apoyando el proyecto hasta su culminación.

Mientras más se optimicen estas prácticas, el ciclo de vida del proyecto se reducirá al máximo.

La locura de las tareas múltiples

Asignar a una persona o a un equipo a más de una tarea a la vez, parecería una buena forma de reducir el costo de los proyectos.

Lo único que logra, sin embargo, es reducir la concentración y la calidad del resultado, aumentando el ciclo de vida.

Dividir a una persona no es asunto fácil, requiere de tiempo cambiar de un proyecto a otro. Eso puede incrementar el ciclo de proyecto, dado que el tiempo requerido para cambiar entre proyectos no es productivo.

Dos tareas a la vez es en cierta forma, una locura. Pedirle a la gente que trabaje en tres o más a la vez, raya en lo absurdo.

Entender al cliente y a la competencia

El resultado de cualquier proyecto siempre llega al mercado. Para proyectos de desarrollo de nuevos productos, esto es obvio. Para proyectos internos puede no serlo; pero siempre benefician, así sea indirectamente, al usuario final – en la forma de operaciones más eficientes o de personal de ventas mejor entrenado, por ejemplo.

Como gerente de proyectos, debe entender al cliente y ofrecer un servicio que este desee y compre – generando un retorno para la empresa-. Para ello, es necesario comprender las fuerzas competitivas que operan en el mercado:

Constrúyalo y (no necesariamente) vendrán

El gerente de proyectos tradicional cree que vender el producto no es su problema, sino de la gente de mercadeo. Este enfoque es errado, y puede resultar en productos excelentes que no cuenten con un mercado.

Una posible solución es incluir a un miembro del departamento de mercadeo en el equipo. Sin embargo, lo ideal es que el gerente del proyecto comprenda claramente las necesidades del mercado. Debe ser capaz de identificar lo que realmente desean el consumidor o el usuario final, entender a la competencia, lograr el equilibrio entre características y precio, y determinar el tiempo para la introducción del producto.

El mercado

Un gerente de proyecto necesita analizar el mercado de su producto o servicio. Este análisis debe incluir:

- *Tamaño*: ¿qué tan grande es el mercado? Para proyectos de nuevos productos, el tamaño del mercado son las ventas anuales totales de este tipo de producto, en todos los segmentos. Para los proyectos internos, es el número total de usuarios finales que se verán afectados por los resultados del proyecto.

- *Segmentación*: ¿qué porción del mercado es el objetivo? Todos los mercados están compuestos por segmentos, que están definidos por atributos del cliente. Por ejemplo, el mercado de ropa está dividido en femenino / masculino, joven / adulto, casual / de moda, etc. Seleccione un segmento y apéguese a él, ya que si intenta servir a todos los segmentos, terminará sirviendo mal. Escoja sus clientes, limite su enfoque y domine su segmento de mercado.

- *Competencia*: ¿quién está tras el mismo segmento? La competencia relevante consiste de organizaciones que aspiran a un mismo segmento con una estrategia y soluciones similares a los mismos problemas. Debe conocer la competencia: evalúe cómo se compara su solución con la de otras empresas, y halle la forma de darle a conocer al cliente la superioridad de su producto.

Note que identificar a la competencia no es necesariamente sencillo. Por ejemplo, Coca Cola podría identificar a un solo competidor: Pepsi. Pero si mira más allá, pudiera incluir otras bebidas gaseosas e incluso todas las bebidas como competidores. Adicionalmente, debe anticipar los potenciales nuevos competidores que pudieran aparecer en el futuro.

Los clientes

Un gerente de proyecto, y los miembros de su equipo, deben dedicar tiempo a entender a sus clientes, de manera de poder darles lo que desean.

El cliente es quien paga por el producto o servicio. Puede no ser el usuario final (la persona que finalmente se beneficia del producto o servicio). Por ejemplo, una madre puede comprar sopa para su hijo - la madre es el cliente, pero el niño es el que

se beneficia de la producción de la sopa. Usted debe satisfacer al usuario final, y al cliente. Si el niño se rehúsa a comer la sopa, la madre no la comprará de nuevo.

Tanto clientes como usuarios finales desean que su producto les resuelva su problema. La mejor forma de lograrlo es crear un prototipo y ponerlo al servicio del cliente y usuario final. Jamás confíe totalmente en los datos del mercado.

El problema es que los clientes no siempre saben lo que quieren. Para descifrarlo:

- Coloque a clientes y usuarios finales en el equipo.
- Observe directamente los problemas de sus clientes y usuarios finales, saliendo al campo y observando los problemas en persona.
- Desarrolle grupos de enfoque (focus groups) para explicar los problemas.
- Desarrolle prototipos para proporcionarle experiencia previa a los usuarios finales.

Comprender el mercado le ayudará a determinar el precio. Para nuevos productos, el precio es un reflejo de sus características, de la competencia y del momento de la entrada al mercado.

Los costos del proyecto

En el pasado, los gerentes tenían que ceñirse a un presupuesto asignado a su proyecto. Hoy en día, son responsables de calcular su costo.

Existen cuatro tipos de costos que necesita conocer:

- *Costos variables directos*: lo que cuestan las partes utilizadas al realizar el producto. Son directos porque van directamente a la elaboración del producto. Son variables porque aumentan o disminuyen según el volumen de producción.
- *Costos variables indirectos*: igualmente aumentan o disminuyen dependiendo de los niveles de producción, pero no pueden ser directamente atribuidos a un producto. Por ejemplo, la electricidad empleada en la fábrica, no puede ser asignada a un producto específico.
- *Costos fijos directos*: son los que se incurren para llevar a cabo un proyecto o una producción. Por ejemplo, un equipo de computación necesario para un proyecto. Se utiliza directamente en la elaboración, pero no depende de si se utiliza o no.
- *Costos fijos indirectos*: no cambian con los niveles de producción, ni se pueden relacionar directamente a un producto. Por ejemplo, el centro de computación, utilizado para varios proyectos. Un cierto monto es cargado cada mes a cada proyecto según su tamaño - pero no según su uso.

Costo de los bienes vendidos

Para calcular el costo de los bienes, se debe sumar el costo de materiales utilizados, los costos directos de mano de obra, y los

costos de manufactura en general. Aunque pudieran ser asignados directamente a un proyecto, sería demasiado costoso desglosarlos de forma tal que se pueda aplicar al proyecto correcto.

Las finanzas son esenciales

Los proyectos desarrollan activos que producen un retorno para la empresa y sus accionistas. A menos que un negocio demuestre su habilidad para retornar efectivo, no obtendrá el efectivo necesario para comenzar u operar. Si no hay efectivo para invertir, no habrán nuevos proyectos, ni negocio.

En consecuencia, es fundamental para un gerente de proyecto entender cómo se financian.

El dinero para financiar un proyecto se puede obtener de dos formas: mediante préstamos y mediante la venta de acciones. En ninguno de los casos, el dinero es gratis. Surge el concepto del "Costo de capital", que no es más que el monto de dinero con el cual la empresa compensa a los accionistas o a quienes le prestaron dinero.

Cuando la empresa obtiene dinero mediante préstamos, queda muy claro que el prestamista quiere una cantidad fija y predeterminada por su dinero - la tasa de interés. Este monto puede ser agregado al costo del proyecto.

Cuando el dinero proviene de la venta de acciones, la expectativas de los accionistas no son tan claras ni son pre-establecidas. No obstante, los gerentes deberían intentar estimarlo.

Antes del inicio de un proyecto, se debe hacer un análisis cuidadoso de la inversión por realizarse; debe retornar, por lo menos, la cantidad de capital invertida en el proyecto, más el costo de ese capital. De no hacerlo, no añadirá valor para los accionistas.

El proceso de desarrollo

Los buenos proyectos no se dan por azar - son bien planeados y ejecutados. Para cada proyecto, debe:

- 1.- *Desarrollar un caso de negocios*: el caso de negocios lo obliga a centrarse en el resultado deseado y lo ayuda a aclarar por qué es una buena inversión para la empresa. Recuerde indicar de dónde provienen los números y las suposiciones detrás de los mismos.
- 2.- *Pensar estratégicamente*: considere los proyectos en su contexto más amplio. ¿Cómo encaja el proyecto en la estrategia a largo plazo de la empresa? ¿apoya una ventaja competitiva sustentable ya existente o crea una nueva? Analícelo en el contexto de otros proyectos.
- 3.- *Elaborar un plan de negocios*: investigue el mercado y analice la competencia. Identifique los principales hitos del plan, en los cuales se detendrá a revisar el progreso.
- 4.- *Planificar una transición suave hacia el ciclo de vida de resultado*: el final del proyecto es el comienzo de su implantación. Los miembros del equipo de trabajo deberían

permanecer como guías, así como también realizar un reporte final con los números, proyecciones y presunciones sobre el éxito del producto o servicio que ha creado. Como aprendizaje, podrá comparar la realidad con el reporte.

5.- *Operar y evaluar*: el proyecto no termina hasta el final del ciclo de vida del resultado. Una vez concluido, evalúe si las expectativas fueron satisfechas – si es así, celebre el éxito, de lo contrario, aprenda del fracaso.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=161>