

LAZOS QUE UNEN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO E&P Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO COMPETENCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

**3ras. Jornadas de Celebración del
Mes Nacional de la Calidad
IAPG**

Ing. Fernando E. Garcés

Buenos Aires – Octubre 2010



Una nueva **cultura** de **consultoría**

Introducción



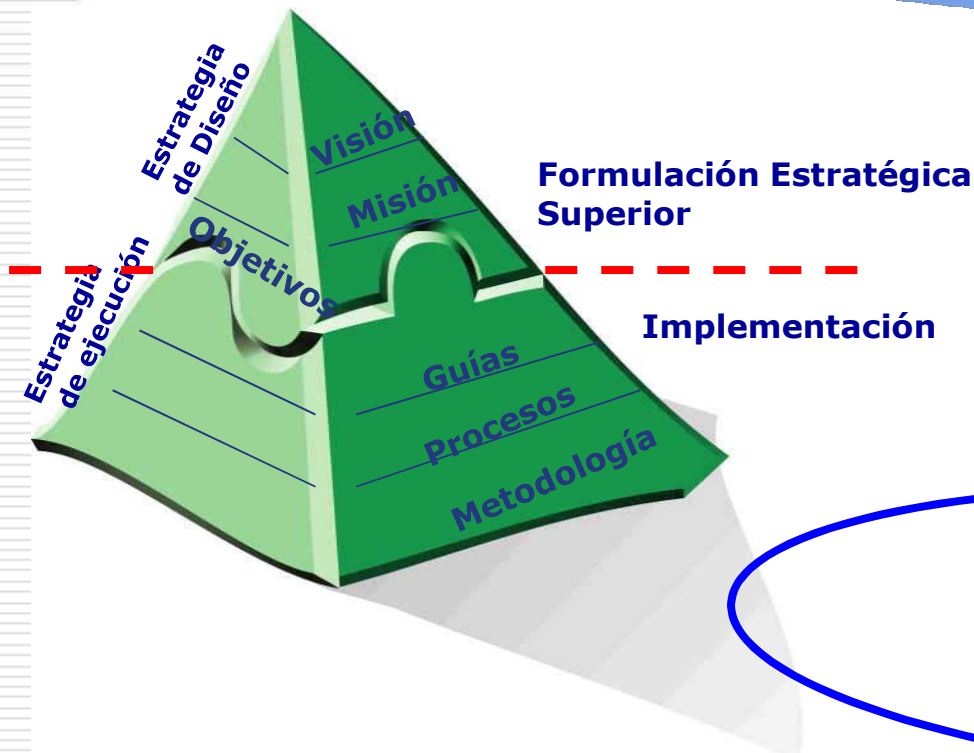
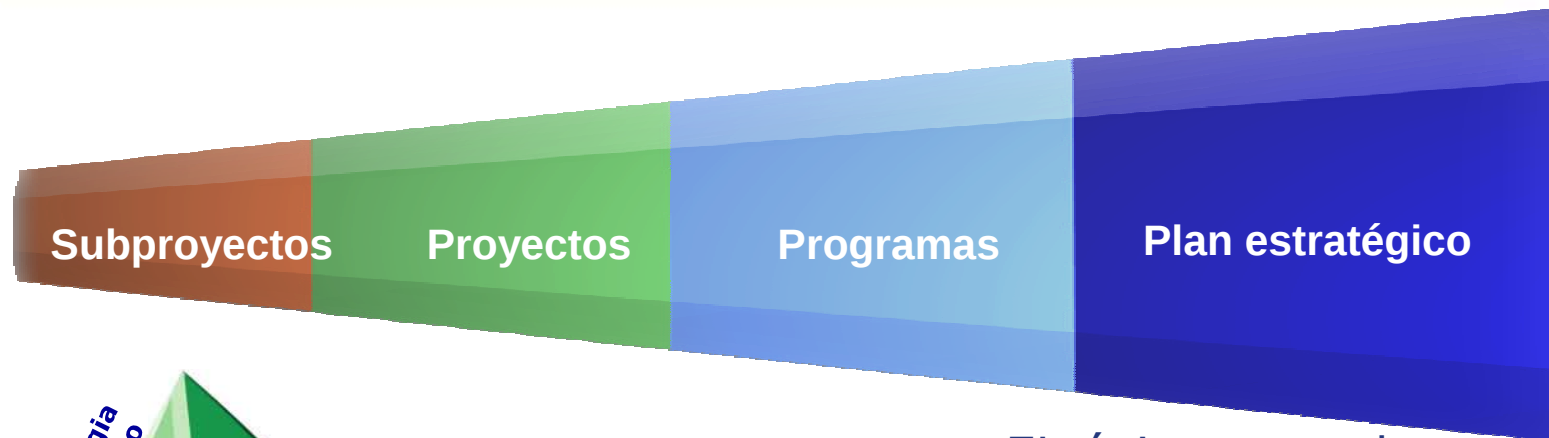
En un ambiente de negocios competitivo que enfrentan todas las organizaciones, la habilidad que pueda tener dicha Organización para alinear los recursos en forma eficiente, las nuevas iniciativas y los proyectos en curso, con los objetivos estratégicos pueden significar la diferencia entre tener éxito o apenas mantenerse.

Para lograr el alineamiento estratégico las organizaciones pueden gestionar sus actividades estratégicas con metodología de proyectos para monitorear el desempeño desde más cerca y tomar mejores decisiones de negocios sobre el trabajo total de su portafolio.

Bases de esta Reflexión

- ❑ El crecimiento del negocio de E&P , como el de cualquier organización, es el resultado de la ejecución de un flujo continuo de proyectos exitosos que responden a los desafíos actuales en un mundo cambiante.
- ❑ Post-Globalización las organizaciones deben gestionar casi con los mismos recursos al menos cuatro veces más proyectos. La organización en su totalidad no sólo debe poder gestionar un proyecto sino que todos aquéllos que, en forma simultánea, componen la cartera de proyectos.
- ❑ Tanto los proyectos como el Sistema de Gestión de proyectos opera en un entorno más amplio que el atribuible al propio proyecto..
- ❑ Los miembros de la Organización deben entender la amplitud de contexto que tienen los proyectos, internalizando que el éxito o el fracaso de los proyectos es atribuible a la organización en su conjunto y no de las personas en forma individual.

ENFOQUE SISTÉMICO Y JERARQUIZACIÓN



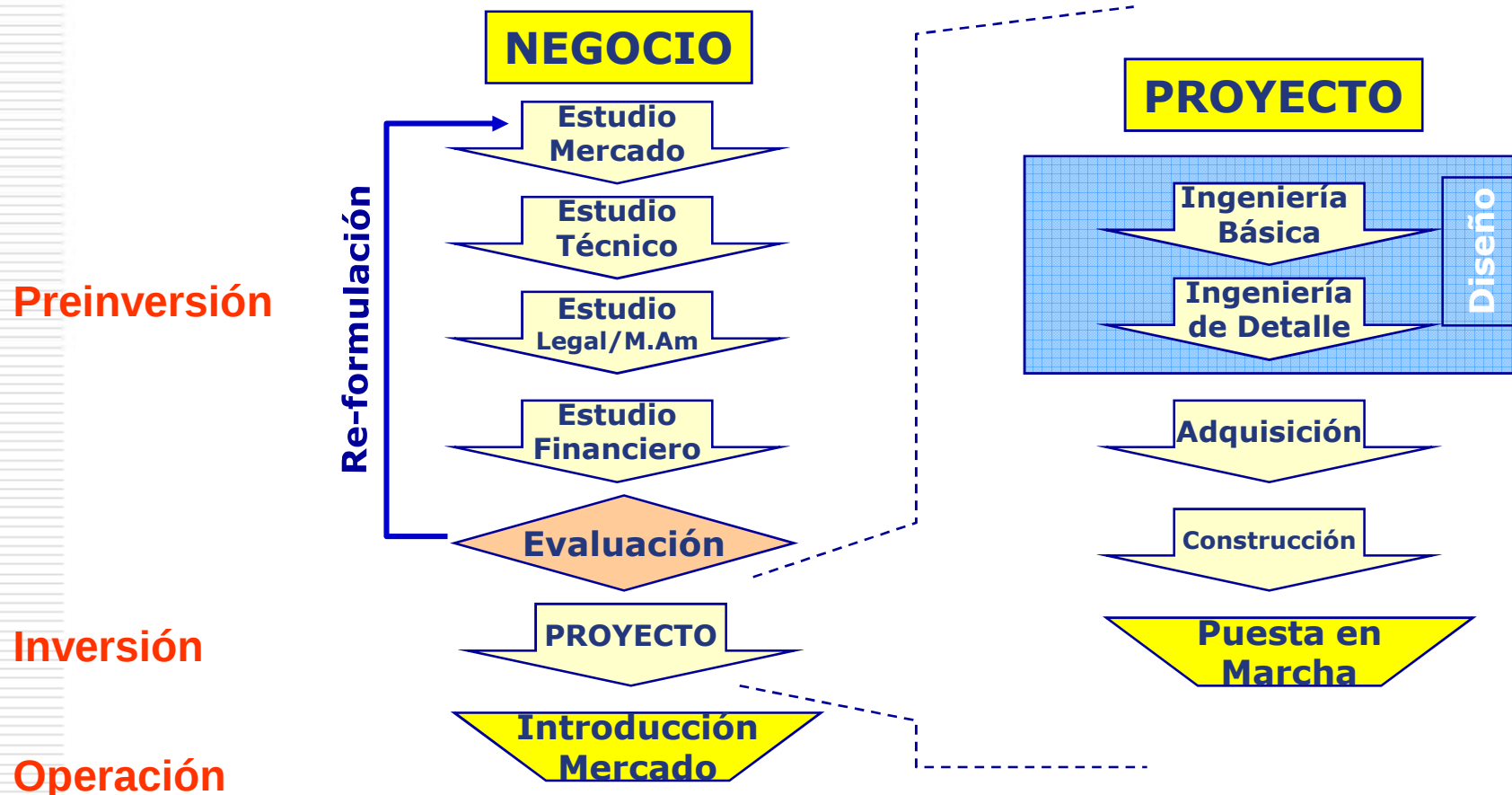
EL éxito se va dar por una ordenamiento sistémico de cada uno de los Sub- proyectos, proyectos, programas y porfolio, **en alineación Con las metas estratégicas de la Compañía , en coherencia con los recursos**



Son los efectos de un problema que tiene una causa con una raíz más profunda dentro de la propia organización funcional.

Son pocos los que perciben la problemática que se produce al interior de la organización formal que tiene la responsabilidad de gestionar los procesos para generar las ideas que, luego de un período de maduración dentro de la misma organización funcional, se convertirán en un proyecto cuyo producto o servicio único, una vez que el proyecto entra en operación, **va producir el resultado deseado por el plan estratégico**

Estructuración e Integración de Proyectos de Negocio



NECESIDAD DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PORFOLIO DE PROYECTOS



La rapidez de respuesta que necesita la organización, muchas veces, hace que tanto los proyectos como el sistemas de gestión que lo soporta, aparezcan completamente desalineados a una estrategia coherente, lo que se ve reflejado en una gran cantidad de proyectos en estado de pre-inversión que no están interrelacionados, donde existe confusión entre las actividades propias a la función, con aquéllas que son propia a los proyectos, duplicando esfuerzos y restando posibilidades de éxito. En la actualidad no se puede implementar la estrategia sin hablar de proyectos

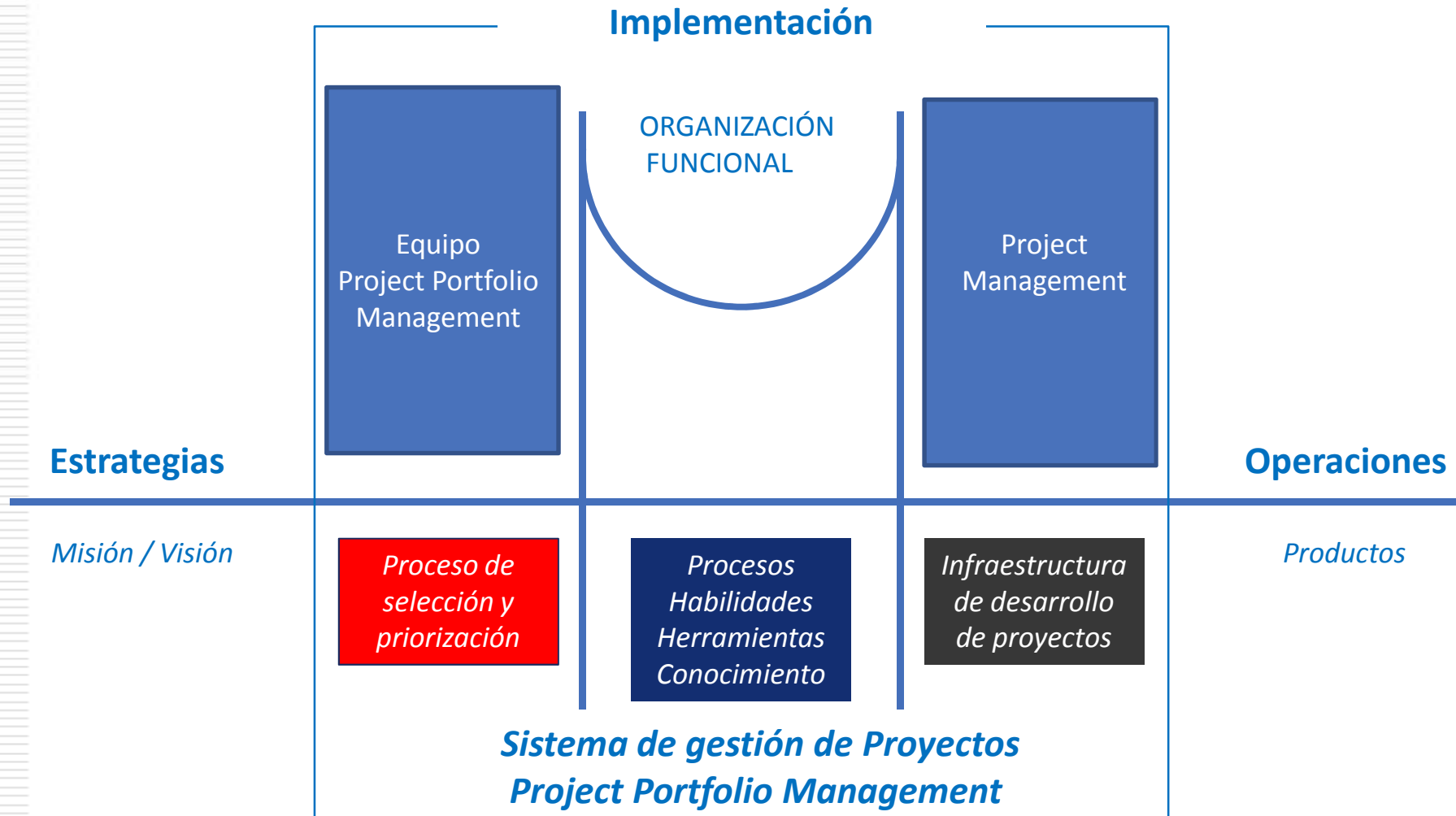
PLAN ESTRATEGICO-ORGANIZACIÓN y PROYECTOS



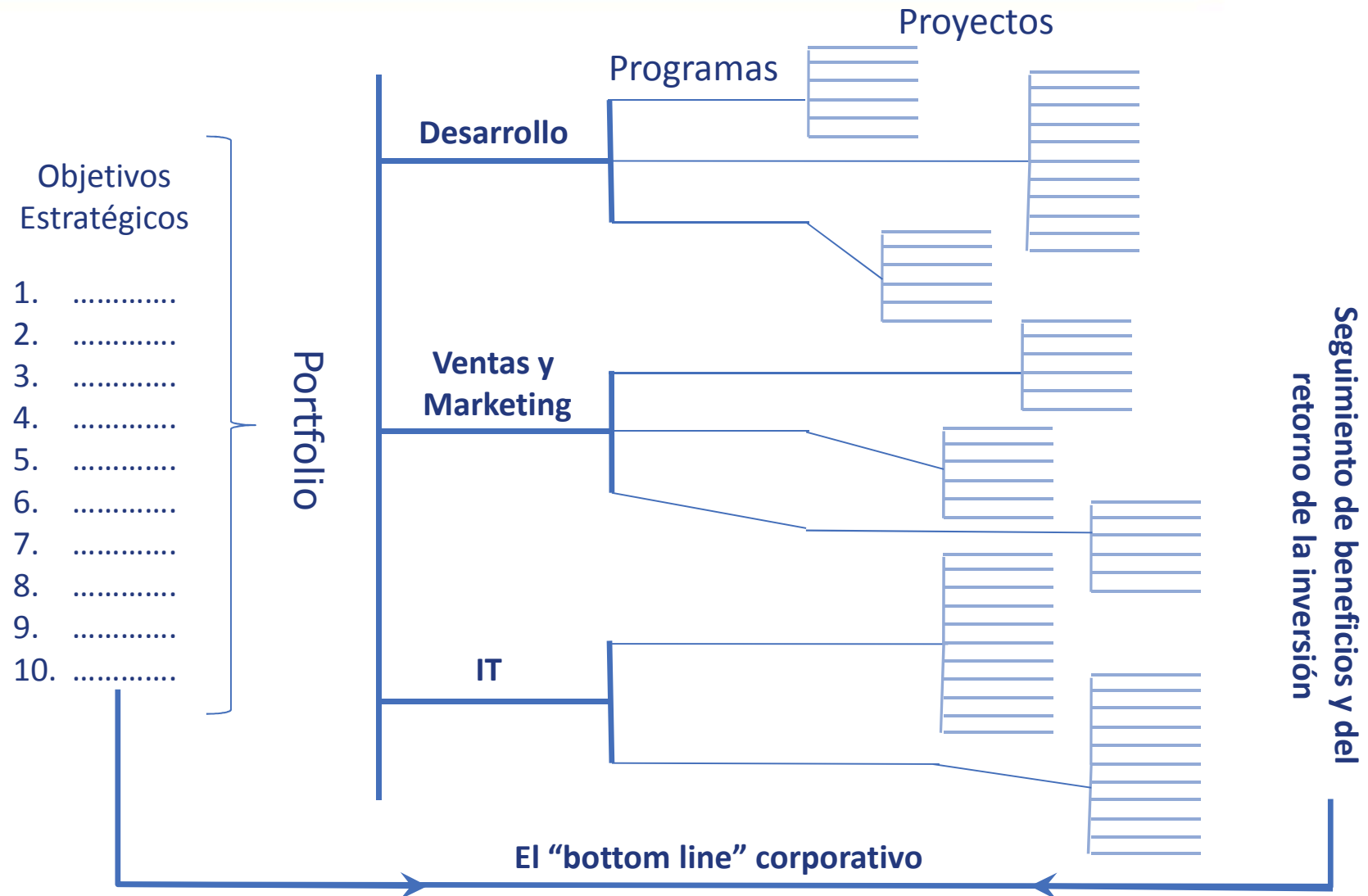
- ❑ El cambio del entorno es un factor esencial que afecta por igual a la organización funcional y a los proyectos.
- ❑ En la actualidad cualquier empresa requiere que su organización funcional y su sistema de gestión de proyectos funcione adecuadamente, poniendo en evidencia los lazos estrechos que existen entre proyectos, organización y estrategia.
- ❑ La Organización para gestionar adecuadamente el Plan estratégico, necesita consolidar un sistema de gestión de proyectos que vaya adquiriendo grados de madurez importantes en el tiempo. Hasta conseguir una competencia estratégica propia para la organización que la implementa

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y PROYECTOS

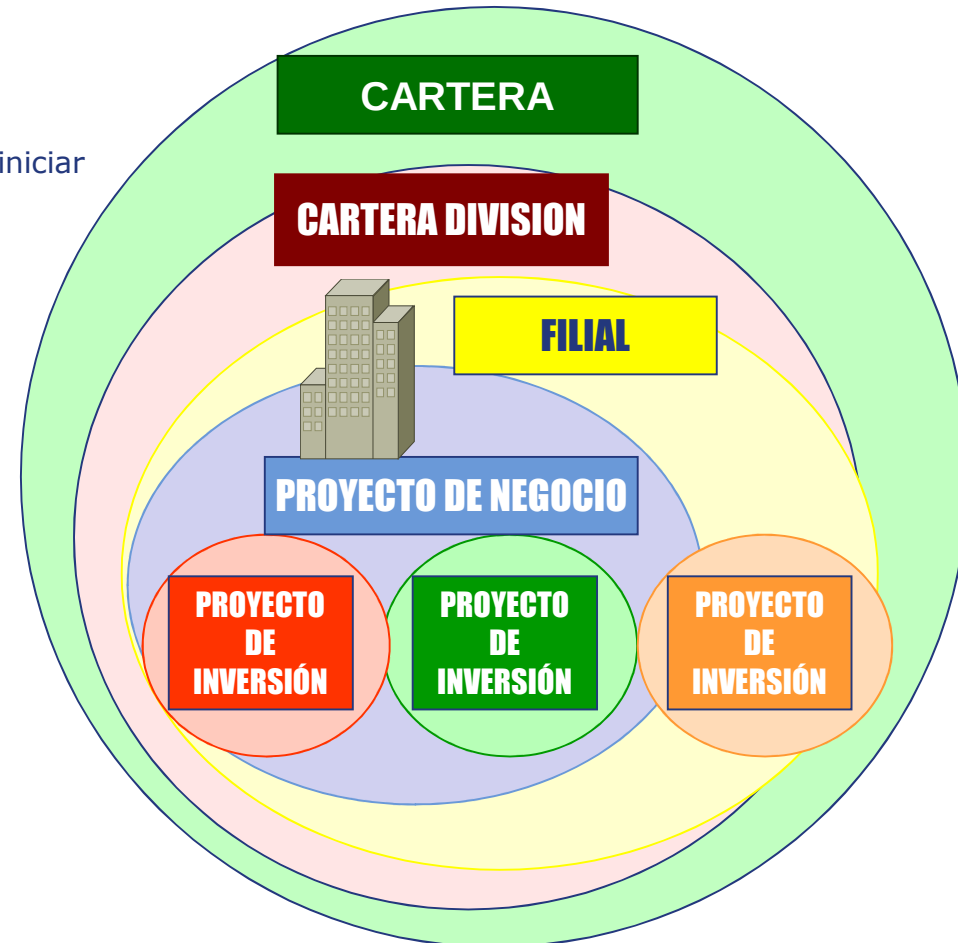
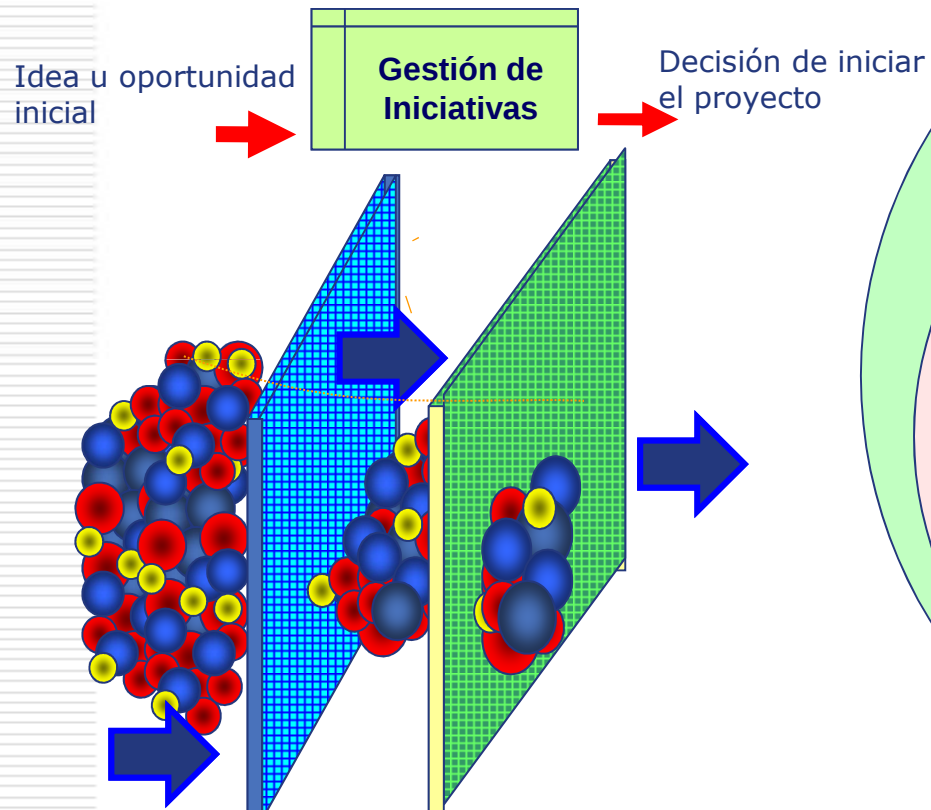




Ordenamiento del Plan Estratégico



Portfolio Management

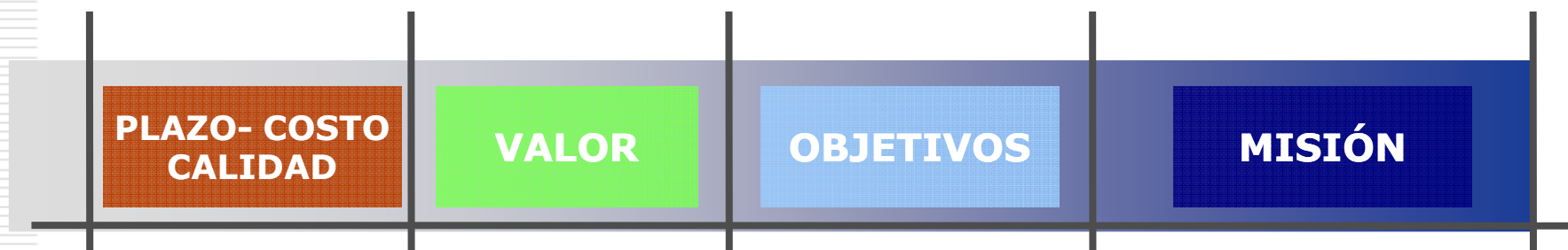
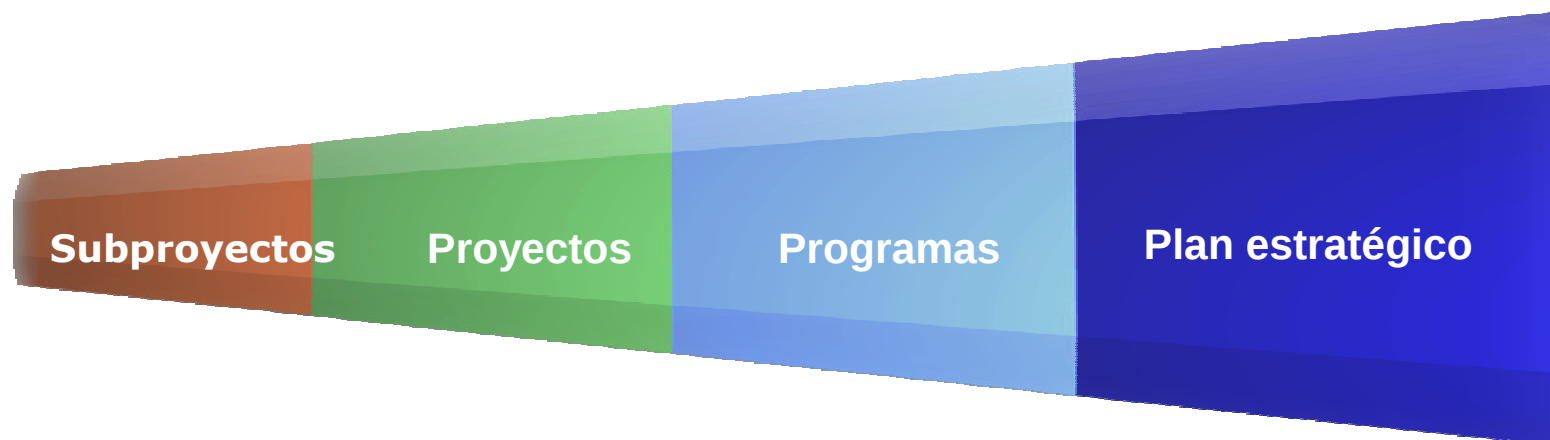


❑ Maximiza del valor de la Empresa

❑ Alinea la estrategia de la empresa

❑ Lograr Equilibrio de la Cartera de Proyectos

ENFOQUE SISTÉMICO-JERARQUIZACIÓN



RESPONSABILIDAD PRIMARIA AGREGAR EL MAYOR VALOR

CONCLUSIONES

Beneficios de la Metodología Única y Común dentro de la Organización



Características de La ausencia de Metodología

- Poca predisposición a cancelar proyectos
- Se agregan nuevos proyectos
- No hay foco

Resultados inmediatos

- Demasiados proyectos
- Recursos dispersados
- La ejecución se resiente

Resultados finales: Baja performance

- Se incrementa el tiempo de respuesta al mercado
- Aumenta la tasa de fallas

- Puntos de decisión débiles
- Malas decisiones acerca de "continuar/cancelar/mantener/modificar" proyectos

- Demasiados proyectos mediocres y de bajo valor
- Buenos proyectos privados de recursos

- Muy pocos productos ganadores, de primera línea
- Lanzamientos caóticos

- No hay criterios rigurosos para seleccionar proyectos
- Selección de proyectos basada en emociones y en política

- Se seleccionan los proyectos incorrectos

- Muchas fallas

- No hay criterios estratégicos para la selección de proyectos

- Falta de dirección estratégica y alineamiento de los proyectos

- Esfuerzo diluido
- Los nuevos productos no dan soporte a la estrategia

Conclusiones



- ❑ Se puede concluir, de una manera pragmática, la importancia de la existencia de un Sistema de Gestión de Proyectos en una Organización, es decir, que ésta cuente con procesos de Planificación estratégica y un Plan estratégico comunicado, un método Ordenado de manejar el portafolio y cuente con las herramientas necesarias para poder analizarlo.
- ❑ El problema de una mala o nula gestión de Portafolio de Proyectos se nota, en general, por una sensación al interior de las propias organizaciones de pretender desarrollar mucho más proyectos de lo que permiten los recursos disponibles. Existe dificultad en la medición del conjunto de los proyectos y las inversiones realizadas no parecen vinculadas con las prioridades estratégicas de la propia organización y no existe, en general, una visión holística de las inversiones de la empresa.
- ❑ En general, no existe la definición clara ni del rol como tampoco de las funciones que debe desempeñar la organización de Portafolio, quien es el encargado de dirigir de forma integrada el Portafolio de proyectos de la empresa, es decir, alguien que tenga a cargo la función de analizar y supervisar la alineación de los proyectos con la Estrategia Corporativa.

Conclusiones



- ❑ Dentro de una organización, su cultura y la mayor o menor aversión al riesgo son elementos claves que deben ser considerados en la selección de un proyecto por lo tanto en la constitución del Portafolio. La Cultura de la Organización, favorece o entorpece el desarrollo de ideas.
- ❑ A través de un buen desarrollo de Portafolio uno puede notar que el menor nivel de gastos de capital están concentrados en las primeras etapas de la evolución del proceso de desarrollo de proyectos, de ahí que es muy importante hacer un buen trabajo a la hora de la investigación del negocio y el análisis técnico-económico. Esto ayudará a eliminar proyectos de potencial limitado antes de que éstas alcancen etapas más costosas en la evolución.
- ❑ Planeando y siguiendo los proyectos con claridad y precisión, las organizaciones pueden responder con mayor agilidad a las demandas de un entorno de negocios que cambia constantemente. Hacer realidad sus metas estratégicas requiere de un mínimo de madurez en el sistema de Gestión de proyecto
- ❑ Un sistema Informático apoya a gestionar en forma efectiva el portafolio de proyectos pero jamás podrá dirigirlo.

.



Gracias !

