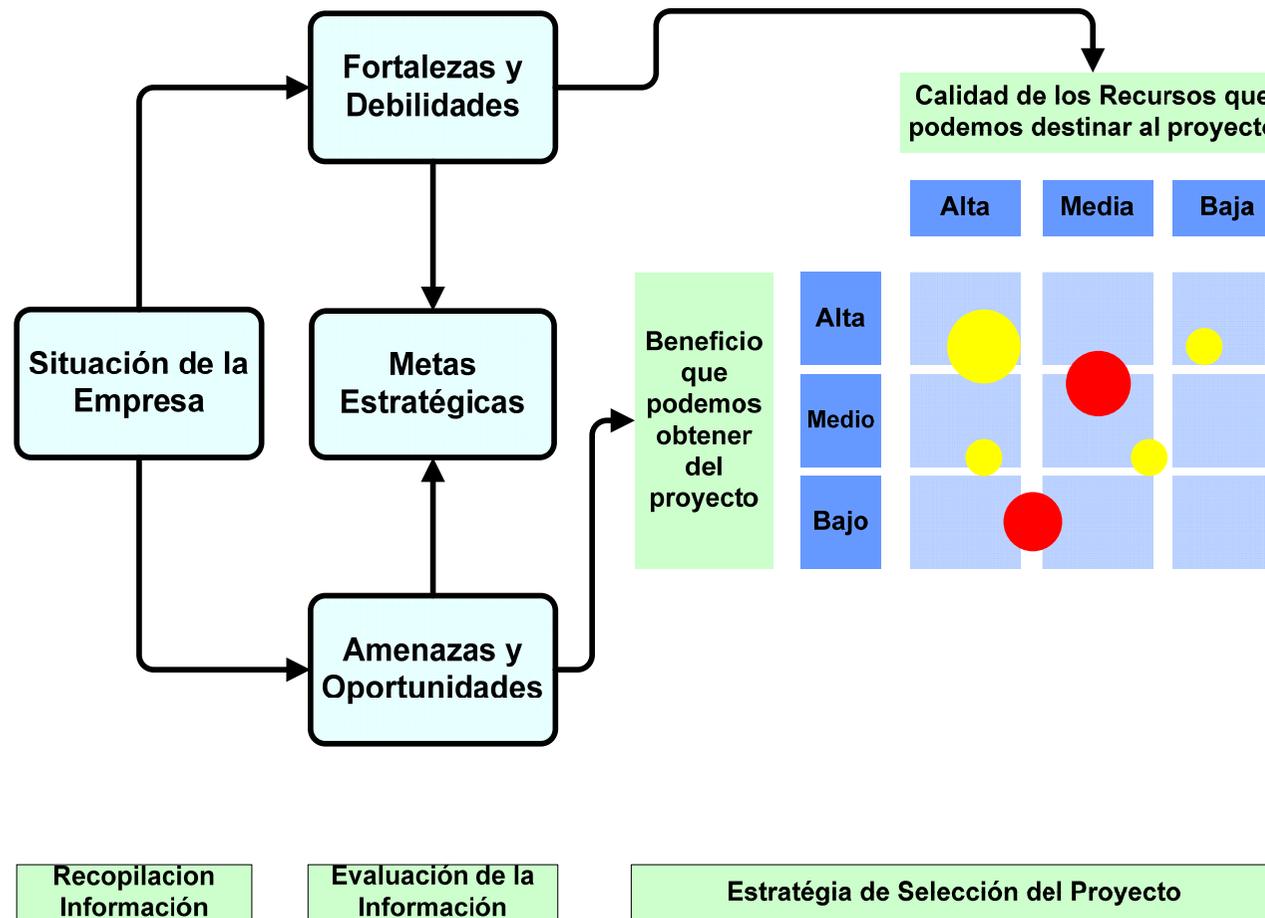


El Proyecto en el Plan Estratégico de la Empresa

(Kerzner)



Como conseguir Proyectos de innovación

Con la ayuda de técnicas de creatividad...

ENUMERACIÓN DE ATRIBUTOS

LLUVIA DE IDEAS

ANÁLISIS MORFOLÓGICA

MÉTODO 6-3-5

... o siguiendo estilos de Innovación Estratégica

“La caldera”: los líderes proponen continuamente nuevos proyectos de cambio y la organización los evalúa

“La escalera de caracol”: se buscan proyectos que cambien el modelo de negocio para incrementar los resultados

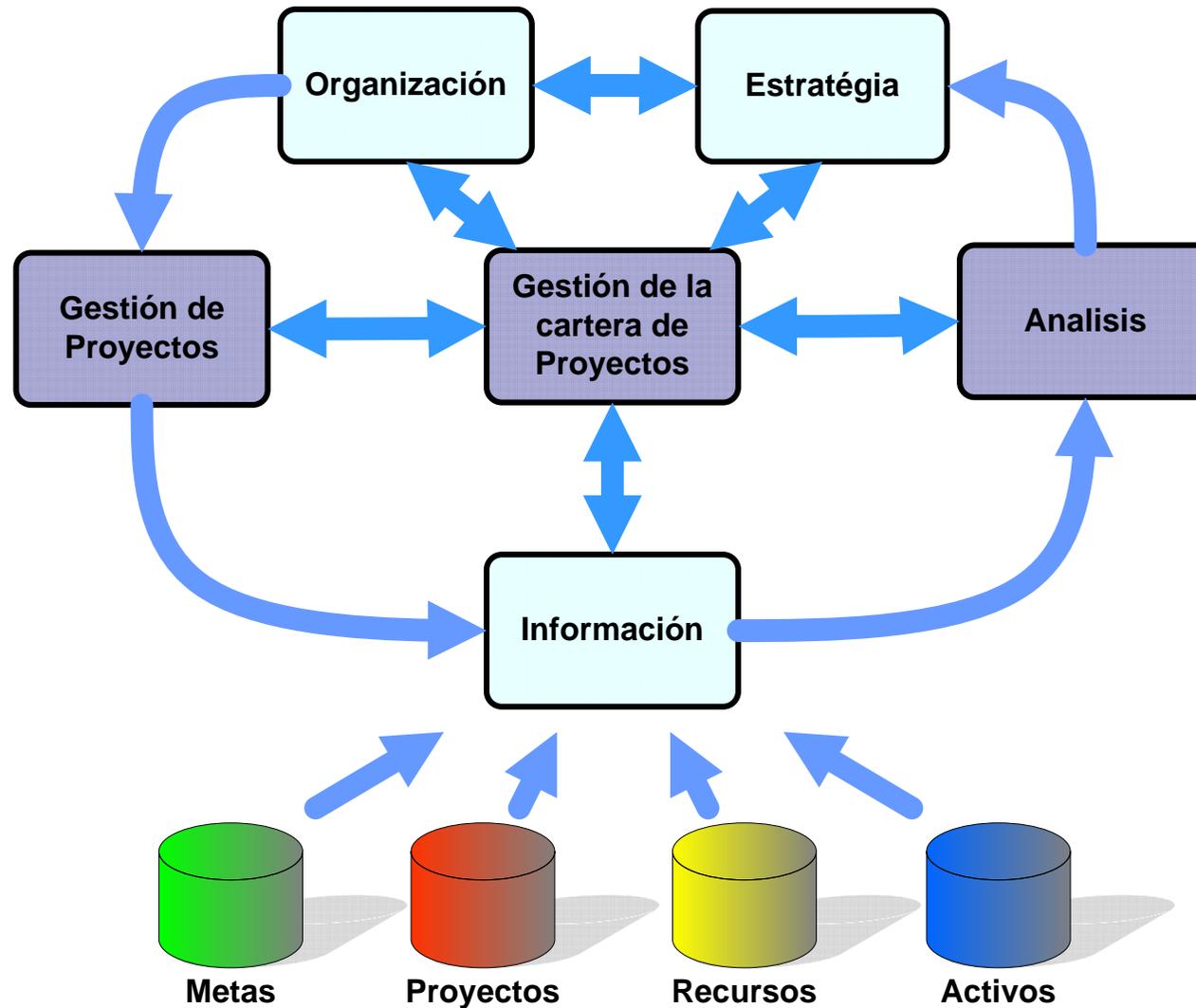
“El campo fértil”: Los proyectos son para entrar en mercados donde es necesario el conocimiento que posee la empresa

“El comecocos”: La dirección compra las ideas

“El explorador” : Pequeñas investigaciones van mejorando la operativa de la empresa

El proceso de la gestión de una cartera de proyectos

(Kendall & Rollins)



SÍNTOMAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INCORRECTO

(Kendall & Rollins)

En una organización que tenga un proceso de planeamiento estratégico imprevisible, algunos o todos los síntomas siguientes pueden ser observados:

- Los jefes de proyecto y de recurso luchan a menudo sobre los recursos. Las arterias de la organización se estorban con trabajo excesivo.
- Las prioridades de proyectos cambian con frecuencia, con los recursos reasignándose continuamente.
- Los altos directivos tienen la autoridad para aprobar y para lanzar unilateralmente proyectos.
- Se lanzan los proyectos tan pronto como son aprobados por un alto directivo, con independencia de disponibilidad de los recursos para hacer el trabajo.
- La administración superior se queja con frecuencia por cuánto tiempo lleva el implementar los cambios.
- Incluso cuando se ejecuta una idea estratégica, la compañía no alcanza a veces la mejora importante o prevista.
- No hay un documento o lista que liga todos los proyectos a las metas y al plan estratégico.
- Hay demasiada rotación de personal en la alta dirección.
- El plan estratégico se presenta como lista de ideas o de iniciativas. No hay tentativa de validar si esas iniciativas son suficientes para resolver las metas de la organización.
- La lógica de causa-efecto que ata esas ideas y los efectos resultantes a las metas de la organización es ausente.
- La lista de ideas en el plan estratégico no se ordena. Por lo tanto, cada ejecutivo asume que él o ella debe intentar ejecutar todas las ideas simultáneamente, y que el suyo o su iniciativa funcional debe ser la principal prioridad.

PROBLEMAS DE LA CARTERA DE PROYECTOS

(Kendall & Rollins)

Los cuatro problemas universales más grandes de las carteras de proyectos son:

1. Demasiados proyectos activos (el doble de lo que a menudo una organización debe tener)
2. proyectos incorrectos (proyectos que no proporcionarán valor a la organización)
3. proyectos no ligados a los objetivos estratégicos
4. lista de proyectos desequilibrada
 - Demasiado en el lado de producción, no bastante en el lado de ventas
 - Demasiado desarrollo, pero insuficiente investigación
 - Demasiado a corto plazo, no suficiente largo plazo
 - No reflejan la mayoría de los activos importantes de la organización
 - No reflejan los valores estratégicos de la organización
 - No reflejan las oportunidades del rédito del producto, de riesgos, etc.

BENEFICIOS DE GESTIONAR BIEN LA CARTERA DE PROYECTOS

(Kendall & Rollins)

- optimizar recursos asignándolos a los proyectos que tienen una prioridad más elevada y reducir al mínimo su riesgo
- mejorar la capacidad de planear y cada miembro trabaja más eficientemente y no salta de proyecto a proyecto
- se reduce el número de proyectos que tengan poco valor eliminando los no interesantes
- el personal está pensando en términos de valor a la organización y al cliente y ya no solo piensa en sus ventajas personales
- hay una mejor alineación con metas corporativas y mejora el nivel de comunicación profesional con los colegas

Estrategia de Selección: Filtrar y ordenar una CARTERA DE PROYECTOS

(Kendall & Rollins)

Son varias los ratios o conceptos que nos limitan el poder abarcar un proyecto o ordenar una serie de proyectos para ver cual iniciamos:

- Presupuesto
- Tiempo necesario de ejecución
- Riesgo
- Recursos a destinar (personas, elementos)

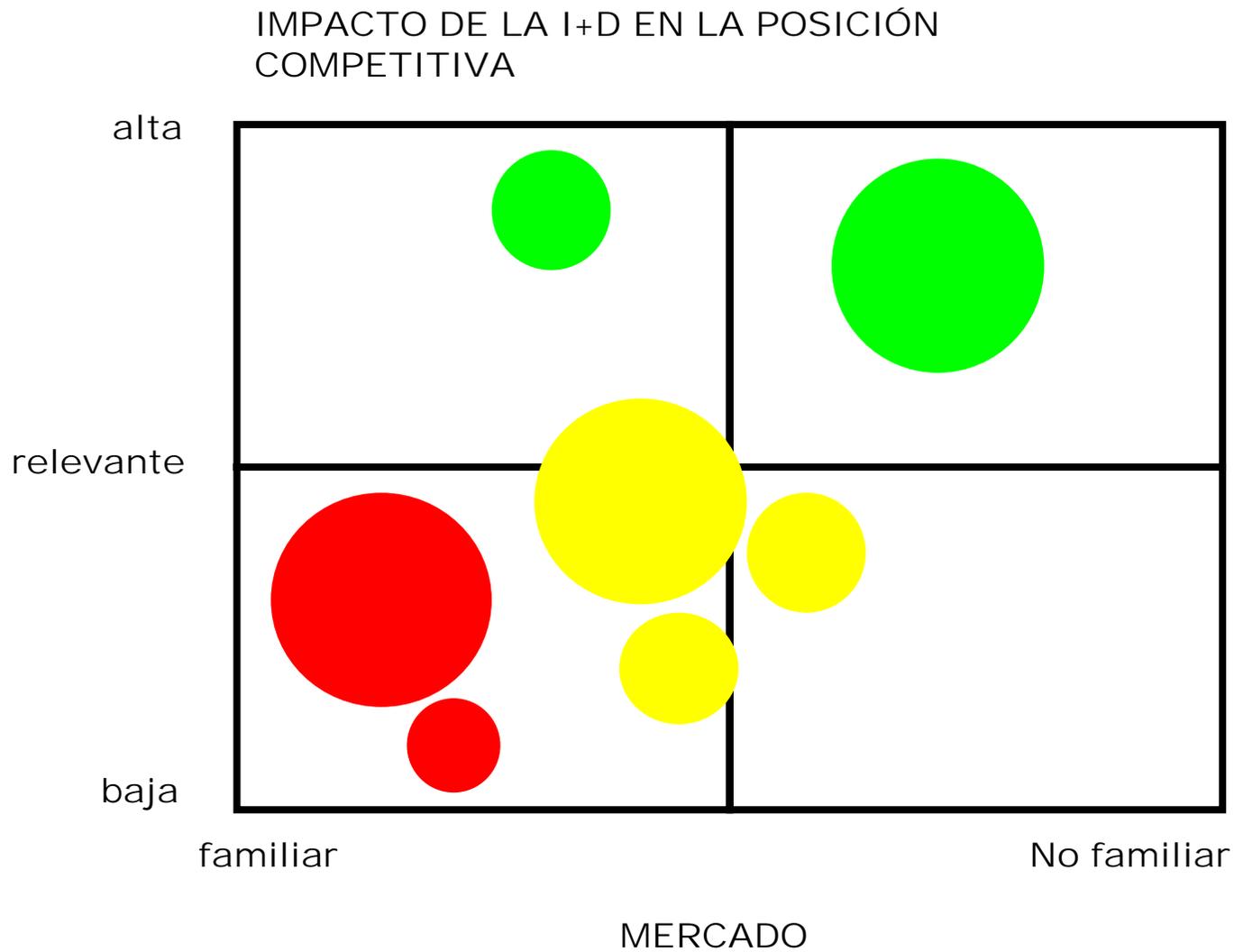
Pero no se debe de olvidar tener en cuenta cuando elegimos un proyecto:

- Beneficio neto que obtendremos ($\Sigma\text{€}$)
- Cash flow esperado

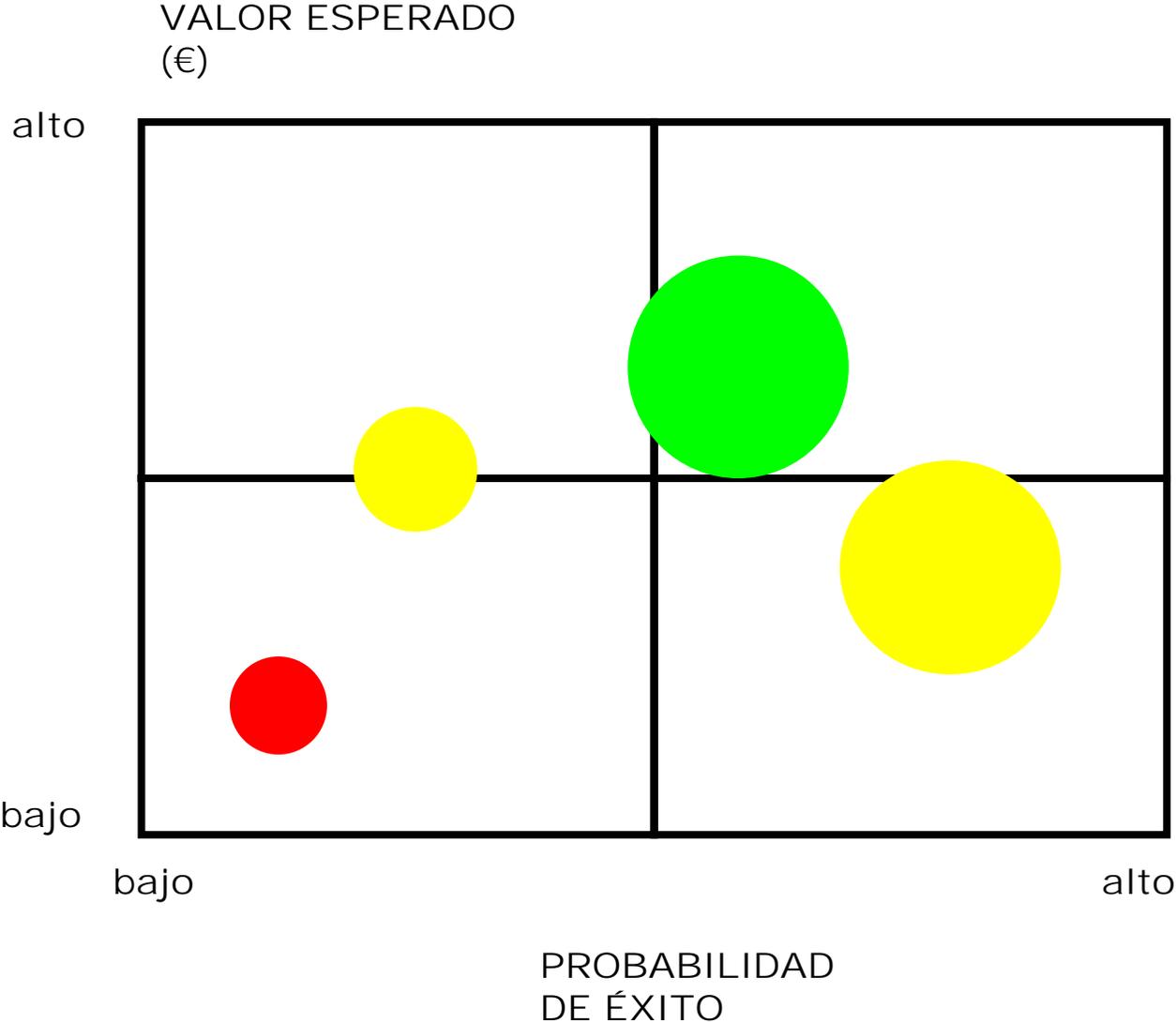
Y por lo tanto ver ratios del tipo:

- Beneficio / Recursos (personas) destinados.
- Beneficio / Tiempo necesario de ejecución.
- Tiempo necesario de ejecución / Recursos (personas) destinados.
- etc...

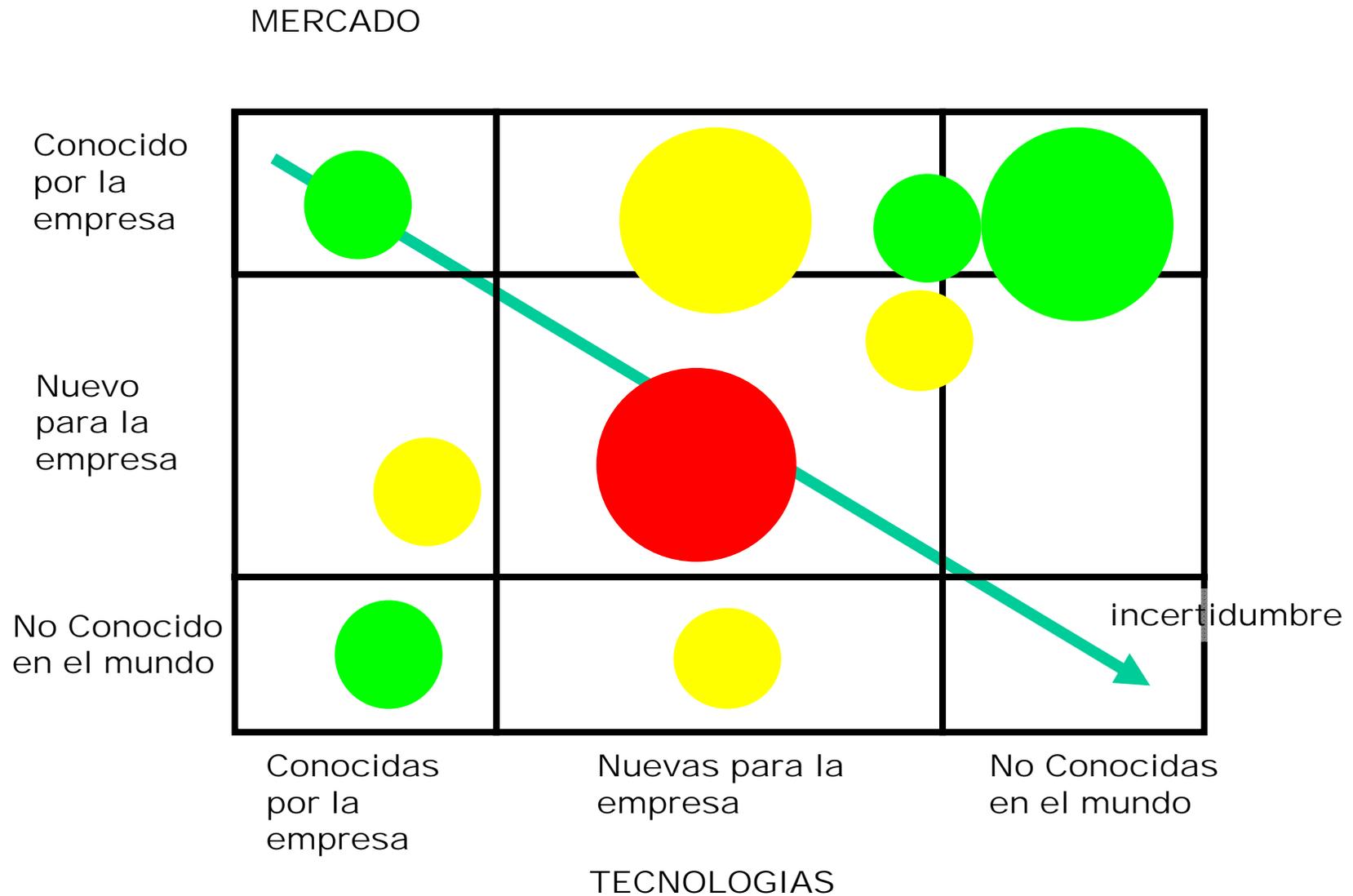
Ejemplos de Mapas para la Estrategia de Selección



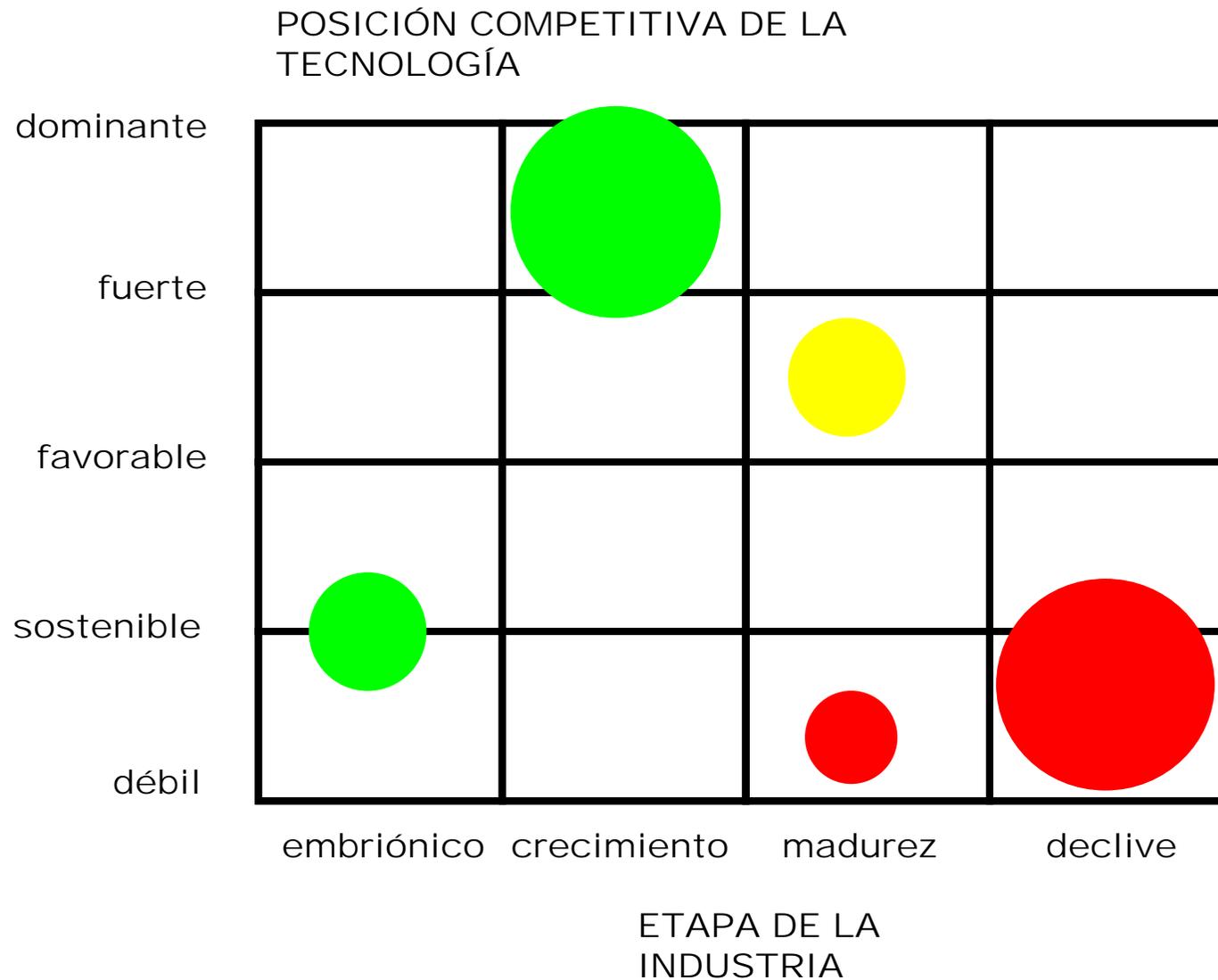
Ejemplos de Mapas para la Estrategia de Selección



Ejemplos de Mapas para la Estrategia de Selección

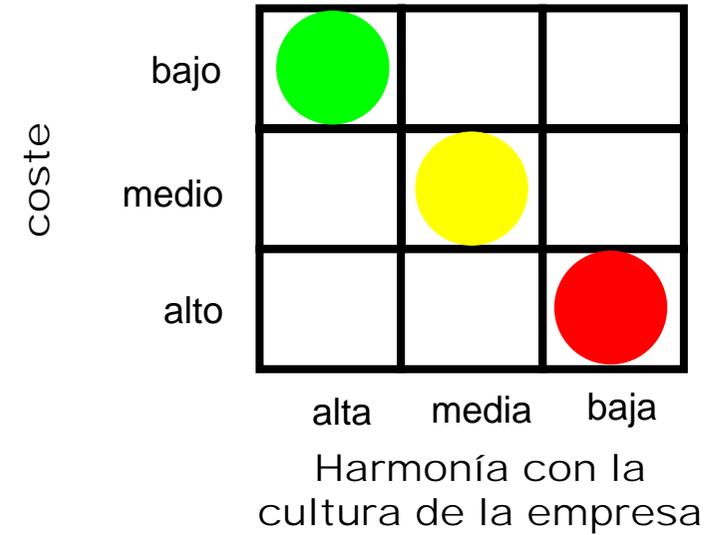
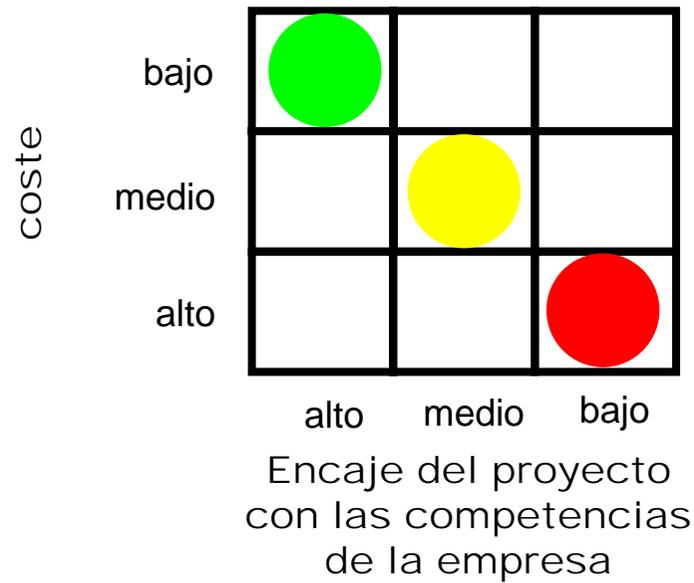
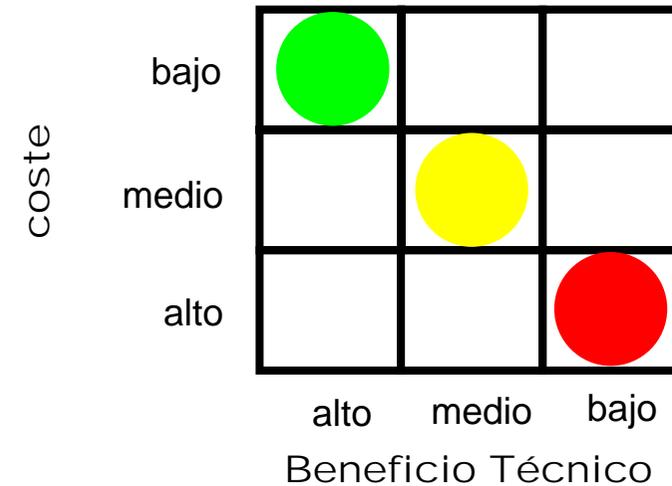
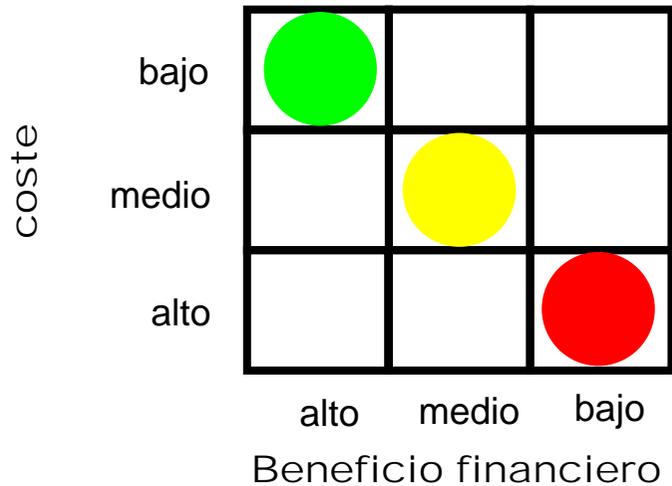


Ejemplos de Mapas para la Estrategia de Selección



Ejemplos de Mapas para la Estrategia de Selección: Metodo BUSS Qualitativo

(Buss)



Ejemplo de Sistemas de selección de proyectos

Ejemplo de cambio en la producción de una lavadora en que la organización debe de escoger entre tres ideas de innovación (1: nada atractivo, 5: muy atractivo). La tercera idea sería la escogida.

ARGUMENTACIÓN/ CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Cambiar la carga vertical	Disminuir el ruido en xdb	Calentar agua mediante gas
TÉCNICO	4	1	2
ECONÓMICO	2	3	5
FINANCIERO	3	3	3
ESTRATÉGICO	4	4	5
INNOVADOR	1	2	5
NECESSIDAD MERCADO	5	4	4
IMPACTO LABORAL	4	1	2
TOTAL	23	18	26

Ejemplo de Sistemas de selección de proyectos: Metodo “Ranking del Hombre Pobre” (Davidson)

Ejemplo de compra de una nueva nave para la producción de una fabrica, donde se hace un ranking de los criterios de selección.

	Mano de Obra barata	Transporte	Proveedores	Coste Terreno	Incentivas Locales	Política de Impuestos	Puntos
Mano de Obra barata	X	0	1	-	1	1	3
Transporte	1	X	1	1	1	1	4
Proveedores	0	0	X	0	0	0	0
Coste Terreno	-	0	1	X	1	1	3
Incentivas Locales	0	0	1	0	X	1	2
Política de Impuestos	0	0	1	0	0	X	1

Ejemplo de Sistemas de selección de proyectos: Metodo “La Cartera de Proyectos del Asesino” (Davidson)

En una lista de proyectos, cada participante apoya la ejecución de un proyecto en que cree, de forma demostrable, que encaja con la filosofía y objetivos de la empresa.

Expone en la organización su opinión sobre su propuesta y lo demuestra gráficamente apoyándose en varios criterios.

Los proyectos son eliminados a medida que otros proyectos los superan en los mismos criterios.

Ejemplo de Sistemas de selección de proyectos: Metodo “El Juez imparcial”

(Davidson)

Sistema utilizado para la selección de proyectos de inversión en administraciones públicas americanas y grandes empresas (Bell, IBM).

Se da la lista de proyectos a unos técnicos imparciales, que los puntúan individualmente según su criterio y por el orden que creen que deberían de ejecutarse.