



# DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Claves para una Exitosa Integración

Por Emilio Río, PMP

**S**i bien se entiende que la organización debe alcanzar madurez desde el enfoque de dirección de proyectos, de muchas formas deberemos también entender que la dirección de proyectos debe madurar desde el enfoque organizacional.

En México, según el último padrón empresarial, de las 4,734 mil unidades empresariales existentes el 99.8% son micro y pequeñas empresas (Mipymes), lo que me permite estimar que en América Latina la macro empresa no excede el 2%. Pongo a consideración esta referencia basado en la experiencia de que si bien observamos participación de la dirección de proyectos a través de sus Project Management Offices (PMO), esta se da mayormente en el contexto de la macro empresa, organizaciones que han aplicado casi a la perfección su entendimiento sobre que la participación de dirección de proyectos puede aportar valor -y, de hecho, lo está aportando en muchos casos- a los planes estratégicos. Incluso, han establecido mecanismos de gestión que permiten claridad en las métricas y resultados finales sobre tal aporte de valor. Pero nuestro foco es América Latina y la mayor necesidad de aporte en materia de dirección de proyectos en el futuro la veremos en el contexto de las Mipymes.



también, que tal plan pocas veces se permea hacia la organización, creando una brecha de muchas formas ya aceptada entre la dirección de proyectos y el portafolio y, en consecuencia, una mayor brecha entre la dirección de proyectos y el plan estratégico.

Entonces, ¿cómo lograr la alianza entre los directores de proyecto con la organización y su plan estratégico? No vemos otra respuesta que no sea cerrar la brecha. ¿Y cómo lograrlo? Esto será posible cuando la organización pueda palpar y cuantificar el valor que las acciones de la dirección de proyectos están agregando al logro de los objetivos de su plan estratégico. Y para que ello suceda será necesario paralelamente que la dirección de proyectos se esfuerce por entender el proceso de pensamiento y enfoque de la alta gerencia sobre las fuerzas impulsoras de la empresa como son: el tractor financiero, el mercado y la necesaria innovación, evolución y sostenibilidad de la organización dentro del marco sustentable que demandará el mercado en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Desde este punto de vista, en nuestro entorno latinoamericano esas son claves para la exitosa integración de la dirección de proyectos al plan estratégico. Hace 30 años no nos imaginábamos que hoy el mercado tuviera puesto los ojos sobre el transporte híbrido. Hace 50 años no observábamos que la tala sin control de los bosques provocaría los desastres naturales que hoy dejan sin hogar y

Dentro de tal universo la situación es diferente. Aún en la mediana empresa todavía existe elevada carencia de visión sobre lo que puede aportar la dirección de proyectos a la estrategia de la organización, principalmente por la endeble, y en la mayoría de las ocasiones ausente, cultura de gobierno corporativo, por no mencionar otras variables como son la tremenda rotación que se da en los registros empresariales dado el constante abandono que sufre este sector al no ver realizadas sus metas bajo la concepción con que fueron creadas. Sobra entonces imaginar lo que sucede con la pequeña y micro empresa. Bajo este escenario, la dirección de proyectos está siendo para la estrategia organizacional más una herramienta táctica que un aliado. De hecho, la dirección de proyectos a través de sus PMO, cuando existen, guardan cierta cercanía con el portafolio como filtro del plan estratégico. Se observa,

alimento a miles de habitantes. Por otro lado, hace no más de 15 años no nos hubiéramos imaginado el poder verificar el estado o los resultados de un proyecto en tiempo real desde una tableta o teléfono móvil. A ese futuro nos referimos -cercano, inmediato o lejano, pero futuro- en que los hoy consumidores de nuestros productos o servicios serán los que determinen con sus decisiones de compra si la empresa, sus funciones y entre ellos nosotros, desde nuestro nicho de dirección de proyectos, somos capaces de crear el valor que ellos esperan en el ideal de una vida más saludable, más segura, más confortable. En sentido contrario, también decidirán si abandonan nuestros productos o servicios, y con ellos, desde luego, a nuestra empresa y quienes formamos parte de ella.

El abanico de proyectos hacia adentro o afuera de la organización es enorme. Y ello demandará de la organización:

- **La asignación de recursos humanos con el conocimiento, habilidad y disposición necesarios**
- **Los recursos financieros**
- **La aplicación de criterios de evaluación sobre la capacidad de la organización para enfrentar el proyecto**
- **La capacidad para entender las necesidades y gustos del mercado**
- **La tecnología necesaria y disponible**
- **La evaluación financiera y social**
- **La rentabilidad**
- **El qué, porqué, cómo, quién, dónde y cuándo.**

Todo ello sobre un objetivo focal: maximizar el valor por acción de la empresa en el mercado.

Es en esto donde la dirección de proyectos, en el esfuerzo de aliarnos a la estrategia de la organización, podemos acercarnos al portafolio, cuya función es establecer la factibilidad de los posibles proyectos determinando cuáles son aquellos que retornarán la inversión manteniendo el equilibrio adecuado entre el riesgo, el rendimiento y la liquidez de la cartera de la organización. Y estableciendo la factibilidad, nuestro mayor aporte ha sido quizás sobre la factibilidad técnica o tecnológica. Pero requeriremos madurar nuestra formación si aceptamos que revelamos serias carencias asociadas a la gestión sobre las decisiones que ocupan la factibilidad de empresa, de mercado y financiera, motivo por el cual deberemos multiplicar esfuerzos por reforzar estos rubros en ese propósito de aliarnos a la estrategia de la organización.

Respecto de la factibilidad de empresa, revisemos algunas de las ventajas de las Mipymes:

- **Suelen tener una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta productiva, así como de cambiar los procesos técnicos necesarios.**
- **Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en plazos no convencionales en una empresa grande.**
- **Absorben una porción importante de la población económicamente activa debido a su gran capacidad de generar empleos y de hecho son un importante motor de desarrollo en América Latina.**
- **Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.**
- **Se llegan a establecer en diferentes regiones y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.**
- **En general, cuentan con buena administración, aunque en la mayoría de los casos influenciada -y a veces comprometida- por la opinión personal del dueño o los dueños del negocio.**

Por otro lado, revisemos algunas desventajas:

- **No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción, lo que provoca el envejecimiento de ideas, de procesos y, en consecuencia, de la empresa misma. Cuando esto se pone de manifiesto, el dueño suele abandonar o dejar morir la empresa.**
- **Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos, pero renuncian a la capacitación confiando más en ideales familiares, en los que se deposita el vago resultado de la promesa, más que el del compromiso. Y cuando pueden absorber gastos de capacitación, suelen enfrentar el problema de la fuga de personal capacitado.**
- **La calidad de la producción cuenta con serias deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen y suelen no conocer la normatividad existente para sus productos o servicios.**
- **Otros problemas derivados de la falta de organización como son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, precios altos o mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno, etcétera.**

Notemos que las áreas de oportunidad que se mencionan ofrecen para la dirección de proyectos la gran oportunidad de insertarnos con soluciones frescas, probadas por las prácticas aceptadas y con aporte de valor cuantificable al mostrar el enorme abanico de soluciones que justifica la dirección de proyectos, desde el nacimiento de la empresa y con objetivos de desarrollo que mantengan y eleven el tiempo promedio de supervivencia de este gran sector empresarial. Adentrarnos en el concepto de productividad hoy en día con tanto soporte como ofrece el Estado mismo, generando la confianza que emana de los resultados de la capacitación, la asistencia técnica, la integración de procesos

más accesibles, la innovación, la administración del cambio que apoye la integración sin abandonar la cultura propia, el respeto al consumidor, son factores que de manera decisiva nos proyectarán hacia ese futuro que ya debemos perseguir. Pero el sector no nos buscará. Tendremos nosotros que enriquecer este conocimiento sobre: la personalidad, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas y otras características puntuales de los actores principales de esta gran economía en el mejor intento de ser parte actora y no solo observadora de ese futuro que antes mencionamos.

Revisando la factibilidad técnica deberemos asumir también que si intentamos crear valor, requerimos reforzar el trabajo sobre la incorporación del conocimiento, la innovación y el uso productivo de la tecnología para fortalecer la profesionalización. El sector productivo de América Latina tiene especiales problemas para satisfacer su demanda de competencias técnicas en materia tecnológica, economía, lenguas extranjeras, sistemas informáticos y habilidades blandas. En el intento de agregar valor es imprescindible conocer el valor creado o destruido por cada proceso y competencia de la empresa. La creciente sofisticación de los mercados está exigiendo mejores y mayores ajustes a los cambios tecnológicos que demanda la globalización y de esta forma podemos darnos cuenta que las empresas enfrentan una de sus mayores presiones: adaptarse al nuevo entorno o perecer en el intento.

Respecto de la factibilidad de mercado, de las pocas formas de entender la fuerza impulsora de la empresa es que la dirección de proyectos entienda cómo la alta dirección orienta las acciones específicas sobre mercados y productos y esto implica también entender que los mercados son altamente cambiantes. Están descubriendo que la excelencia del producto ha dejado de ser suficiente y que centrarse en el beneficio tampoco basta. En el esfuerzo de aliarnos al portafolio -y su responsabilidad sobre la decisión de cuáles proyectos son finalmente factibles para la estrategia de la organización- deberemos internarnos en temas estratégicos como son:

- **El alcance futuro del mercado**
- **Los lineamientos de tamaño/crecimiento y de rendimiento/beneficio**
- **Los productos que se pueden ofrecer y el tiempo de producción**
- **El ciclo de vida del producto respecto de la tasa de cambio en las necesidades y preferencias del consumidor**
- **El capital**
- **Los métodos de venta y distribución.**

Todo esto pensando que del otro lado del negocio el consumidor piensa y decide en términos de ingreso, de moda, de variaciones de precio, de cambios de expectativas y previsiones sobre el futuro. Y en este futuro tampoco podemos dejar de observar la forma de pensar y la decisión que puede llegar a tomar el consumidor respecto de la sustentabilidad.

Viéndolo de esta manera, la capacidad técnica de que goza la dirección de proyectos debe asimismo colaborar con la planeación estratégica desarrollando, empujando y apoyando la sustentabilidad, misma que en un futuro cercano será una de las variables de mayor impacto sobre la sostenibilidad de las organizaciones. El cambio climático, el uso eficiente de la energía, el respeto al medio ambiente en general y su impacto sobre la producción son temas en los que no podemos dejar de comprometernos. No son pocos los esfuerzos que diversas organizaciones, dentro del marco de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) y la USAID, entre otras, están llevando a cabo para incentivar los trabajos en América Latina sobre el uso eficiente de energía. Observemos también que países desarrollados ya se encuentran financiando estudios orientados a conocer de dónde se podrá obtener el alimento en los próximos 50 años. El mismo mercado al que hoy nos enfocamos empezará a tomar decisiones informadas de compra sobre el prestigio ambiental de los productos que se ofrezcan. Por lo que, si hoy las organizaciones en las que colaboramos no incluyen en sus estrategias de factibilidad de mercado el enfoque de la sustentabilidad, no tendrán acceso a la reducción de costo de los procesos de transformación que conlleva el uso eficiente de la energía, restando a sus productos prestigio ambiental tan solo por falta de declaraciones de neutralidad de carbono exactas, confiables, verificables. Y esta presión, insistimos, llegará del mercado.

Respecto de la factibilidad financiera lo primero que debemos considerar desde los objetivos que perseguimos en la dirección de proyectos es que la administración financiera juega un papel activo dentro del proceso de dirección. A efecto de hacer más eficiente el proceso directivo, la administración financiera no solo trabaja para administrar las finanzas, sino también resuelve cómo administrar a través de las finanzas. La administración financiera tiene la capacidad de evaluar los resultados del pasado, así como predecir el futuro en diferentes escenarios, alertando sobre fallas e insuficiencias de la organización y sus procesos, tanto como dictando formas de corrección. Son desde cualquier punto de vista un timonel para la organización. De muchas formas, la dirección financiera tiene las claves a cuestionamientos fundamentales sobre las cuales se asienta cualquier proyección de la empresa, desde llegar a conocer si es financieramente viable y conveniente la inversión necesaria para alcanzar los objetivos, hasta cuáles son las mejores alternativas de financiamiento. Las proyecciones bajo el contexto de la producción, el posicionamiento en el mercado, la inversión y gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico, etcétera, pueden no ser suficientes si el análisis y la evaluación financiera indican que las inversiones que las respaldan no influyen positivamente sobre la cuenta de resultados.

Hoy los cambios en las organizaciones suelen ser reflejo de las exigencias de maximización de valor. Es el área financiera la que tiene mayores posibilidades de medir, analizar y monitorear la cadena de valor de toda la organización y, en consecuencia, de potencializar la creación de valor. Dada la información que posee y ofrece, tanto como la visión que tiene sobre la cadena de valor, es la que mayor colabora en la empresa para inducir cambios de estructura organizacional ya que funciona como agente de evaluación de tal estructura. En muchas organizaciones, particularmente en las Mipymes, si la dirección de proyectos no se identifica con esta creación de valor, tampoco se ve como eslabón fundamental en la subsistencia de la empresa.

Por ello, la dirección de proyectos también debe comprometerse en el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y evaluación elevando el control sobre todos los recursos destinados al proyecto, midiendo el desempeño, comparando contra los límites de control previstos, analizando las desviaciones, generando pronósticos confiables. Tener la capacidad de darnos cuenta cuando la empresa está en retroceso, está estancada o cuando progresa, es parte del control mínimo que la empresa -y, particularmente, el área financiera- espera con objetividad de nosotros, la dirección de proyectos.

Tal actitud y compromiso por parte de la dirección de proyectos hacia un mejor entendimiento del proceso de pensamiento y fuerzas impulsoras del sector que analizamos, es, desde nuestra visión, de las pocas formas en que lograremos que alta gerencia, plan estratégico, portafolio y dirección de proyectos, todos unidos, sean un verdadero aliado para la sostenibilidad de la organización. ©

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Emilio G. Río, PMP.** Ingeniero Mecánico formado en plantas químicas y petroquímicas. Ha extendido su experiencia a través de proyectos urbanos, alimentos, banca, TIC y, recientemente, gestión de la energía, acumulando más de 30 años como PM. Habiendo fundado ya tres empresas en la disciplina, ha colaborado en la formación de al menos diez empresas del mismo rubro. Actualmente, dirige Backba Consultores apoyando la formación y operación de PMO.