

La Gestión Estratégica de Proyectos como Ventaja Competitiva para las Empresas

Por Conrado Morlan, MBA, PgMP, PMP, IPMA Level C
Program, Project & Project Portfolio Management Professional



La dinámica actual de negocios, local y global, obliga a las empresas a ser más eficientes y ágiles. Para ello deben encontrar la mezcla perfecta de elementos para **alcanzar una ventaja competitiva y sustentable**, lo que traerá como consecuencia incrementar su participación en el mercado.

Durante años, empresas alrededor del mundo han buscado crear una ventaja competitiva a través de un enfoque tradicional en la gestión de proyectos; dicho enfoque se ha orientado a cubrir funciones operativas que incluyen controles estrictos en cronogramas, presupuestos y recursos. Los resultados de dichos proyectos no siempre han colaborado con los objetivos de negocios pese a que han cumplido con los controles operativos.

Por otro lado, algunas empresas innovadoras que buscan dominar su sector de negocios están practicando una nueva opción en la gestión de proyectos y optan por un **proceso evolutivo** que las llevara **de un enfoque operativo a un enfoque estratégico**. Bajo esta nueva perspectiva, los proyectos serán utilizados como un medio real para alcanzar los objetivos de negocios que sustentan la estrategia de la empresa.

Estudios de investigación (*Brown y Eisenhardt 1998*) han confirmado que la ejecución de **proyectos alineados a la estrategia de la empresa** permitirá a la misma aventajar a su competencia y obtener mejores resultados de negocios. Los resultados del estudio sugieren que las empresas que decidan adoptar el nuevo enfoque requerirán un compromiso en todos los niveles de la empresa para cambiar el paradigma de la gestión de proyectos y establecer la nueva perspectiva de que los proyectos iniciados serán alineados a estrategia de la empresa y alcancen los objetivos de negocios.

Bajo este nuevo enfoque, los proyectos deberán ser dinámicos y flexibles para poder adaptarse a los posibles cambios en la estrategia o a factores externos como los constantes cambios en las condiciones del mercado. El entorno del proyecto aunque “móvil” no tendrá que perder de vista que deberá cumplir con los objetivos del negocio establecidos al principio. Este nuevo enfoque no deberá cambiar la condición nativa de temporalidad de los proyectos.

Las empresas, adoptando el enfoque estratégico de gestión de proyectos, deberán cambiar el proceso de selección de proyectos y establecer un **“competímetro”**, el cual contendrá los criterios de selección que a continuación se describen:

- **“Seguir en la carrera”** se orientará a mejorar operativamente y **alcanzar resultados en el corto plazo**. Estos proyectos generalmente permitirán a la empresa mantener su posición en el mercado.
- **“Ganar la carrera”** se orientará a **mejorar eficiencia o efectividad** y el objetivo será ganar una mejor participación de mercado.
- **“Cambiar las reglas del juego”** se orientará a **crear un nuevo producto o servicio** que distinguirá a la empresa de las demás y creará la deseada ventaja competitiva.

Con la clasificación anterior se podrá establecer que el resultado de los proyectos no es un producto o servicio, sino como encarar a la competencia.

Asimismo, **el papel del gestor de proyectos se extenderá, ya que además de cumplir con sus funciones tradicionales, tendrá que dedicar más tiempo a funciones estratégicas y de liderazgo**. El gestor de proyecto será considerado como un profesional estratégico, dirigirá al equipo de proyecto y grupos multidisciplinarios, además de participar en juntas de directorio donde se decidirá la iniciación, continuación o cancelación de proyectos en función del impacto que tenga el proyecto en el cumplimiento de los resultados de negocios.

Una vez que la empresa alcance el nivel óptimo de gestión estratégica de proyectos, los proyectos serán identificados durante las sesiones de estrategia de la empresa y se obtendrá la aceptación de los miembros del directorio y su compromiso para asistir al equipo de proyecto cuando sea necesario.

En mi experiencia laboral, he tenido oportunidad de colaborar en una empresa que evolucionó del enfoque

tradicional de gestión de proyectos al enfoque estratégico. El cambio se dio cuando el Gerente General fue reemplazado por un ejecutivo externo. En los primeros dieciocho meses se pudieron ver los resultados del cambio cuando las áreas funcionales, sabiendo de la importancia estratégica de los proyectos, colaboraron con el quipo de proyectos y se alcanzaron las metas establecidas.

Al final, las empresas dispuestas a ganar la ventaja competitiva requerida adoptarán el enfoque estratégico de gestión de proyectos con el que establecerán *el qué hacer, cómo hacerlo y cómo lograr los objetivos de negocio* a través de los resultados de un proyecto que estará alineado a la estrategia de la empresa.

REFERENCIA

- *Brown S.L. y Eisenhardt, K. M. 1998 Competing on the Edge, Harvard Business School Press: Boston, MA*

Conrado Morlan tiene gran de experiencia dirigiendo programas y proyectos en América, Europa y Asia con equipos multigeneracionales y multiculturales. Es uno de los primeros certificados Program Manager Professional (PgMP) en América Latina. Presentador en congresos en América Latina y USA. Es voluntario activo en diferentes capítulos de PMI, columnista invitado de PMI Community Post y comparte sus experiencias en su blog <http://thesmartpms.posterous.com>.