

Tema 2: Planeación del proyecto estratégico



Introducción

Toda empresa que desee desarrollar una ventaja competitiva y mejorar su desempeño empresarial debe estar consciente de la importancia de los proyectos y que estos son el medio para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico corporativo. La ecuación de una empresa con ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la siguiente:

Buen plan estratégico + excelente ejecución del plan = excelente ventaja competitiva

La evidencia demuestra que se requiere de una excelente ejecución del plan para hacer exitosa una estrategia corporativa. Al mismo tiempo, una gran ejecución va de la mano con una buena planeación que considera los diferentes aspectos de la empresa o proyecto, así como una buena comprensión entre los diferentes tipos de estrategias.



Ilustración 1. Tipos de estrategias.

Fuente: Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2020). *Crafting & Executing Strategy: Concepts and Cases* (22a ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.

De acuerdo con lo anterior, el responsable de dirigir una o varias unidades de negocio de una empresa debe interesarse por desarrollar aquellas habilidades que le permitan entender y comunicar los objetivos estratégicos corporativos a su equipo y así desarrollar un buen plan de proyecto. Para ello, el líder o gerente debe conocer herramientas y metodologías como la administración profesional de proyectos.

Después de analizar y entender el plan estratégico corporativo, la primera tarea de un líder es definir las subestrategias a nivel de unidades de negocios y planear cómo llevarlas a cabo: implementación y ejecución del proyecto estratégico.

En esta sección se explicarán las herramientas y procesos recogidos de la metodología de administración profesional de proyectos, compilada en el PMBOK (PMI, 2018) que ayudan a optimizar el proceso de planeación.

Los subtemas importantes en esta sección son los siguientes:

1. Definición de estrategia (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020).
2. Definición de proyecto (PMI, 2018).
3. Tipos de estrategias (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020).
4. Comprensión y diseño de estrategias. Método AFI (Rothaermel, 2019).
5. Consideraciones para planear un proyecto estratégico (PMI, 2018).

Caso real

La importancia de **planear** un proyecto alineado a los objetivos del plan estratégico corporativo.

Uno de los objetivos estratégicos corporativos de una empresa manufacturera es aumentar la rentabilidad sobre el capital invertido (ROIC). Después de un proceso de análisis se determinó que una de las acciones a ejercer sería la de disminuir los costos operativos y administrativos del área de almacén. Dichos objetivos pasaron a formar parte de la estrategia operativa y la estrategia funcional, respectivamente.

Se especificaron objetivos específicos, medibles y claros, y se concluyó que la solución para lograr esos objetivos específicos era un sistema de trazabilidad 4.0. Esta solución se conceptualizó como un proyecto y se procedió a desarrollar el plan de implementación para lograr uno de los objetivos estratégicos operativos y funcionales, alineados al objetivo estratégico corporativo (+ROIC).

Explicación

Estrategia y proyecto

A través de los proyectos se logran directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una empresa o entidad organizativa.

Definición de estrategia y proyecto

- Debate sobre los temas de **estrategia y proyecto**. Exposición argumentativa del grupo, desde una perspectiva empírica sobre estos conceptos.
- Presentación de PowerPoint. Explicación y exploración de los conceptos: **estrategia y proyectos**. Base bibliográfica: administración estratégica (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020) y administración de proyectos (PMI, 2018).
- Presentación, explicación y exploración conceptual de los procesos de un proyecto acorde a la metodología PMBOK. Marco referencial PMBOK (PMI, 2018).
- Presentación de PowerPoint. Explicar la analogía entre objetivos estratégicos y entregables de un proyecto. Marco referencial PMBOK (PMI, 2018).

Tip: si se sustituye la frase "situación del negocio" por "situación operativa", la estrategia pasa a ser una estrategia operativa. En la siguiente sección se detallan los tipos de estrategias.

Actividad complementaria de los subtemas 1 y 2

1. En grupo deberán analizar las diferencias entre los conceptos empíricos inicialmente expuestos por los asistentes y los conceptos formales explicados con base en las fuentes bibliográficas mencionadas.
2. Se reafirma el concepto formal de estrategia mediante la exposición y análisis de dos ejemplos.
3. Taller: responde las preguntas usando el siguiente recuadro. Las respuestas de la columna derecha representan una posible estrategia.

Tabla 1. Presente y futuro

Workshop Visualizando el futuro	
¿Situación actual del negocio?	¿Cómo visualizamos la situación del negocio en cinco años?
Puntos anómalos por mejorar.	

Análisis del caso práctico

Estrategia de **Apple Inc.** Texto: "Apple Inc.: Exemplifying a Successful Strategy" (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020), página 7.

Tipos de estrategias

Explicar los diferentes tipos de estrategias que se pueden implementar en una empresa.

- Exploración conceptual para definir qué hace a una estrategia "una buena estrategia". Con apoyo de diapositivas en PowerPoint, exponer las características de una buena estrategia y analizar cada una de ellas (Rothaermel, 2019).
- Exposición argumentativa del grupo, desde su perspectiva empírica, referente a cuántos tipos de estrategias existen en el mundo empresarial.
- Exploración conceptual, grupal y empírica de cada tipo de estrategia.
- Presentación PowerPoint. Exposición clara y concisa sobre los tipos de estrategias existentes en una empresa y sus diferencias (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020).



Actividades complementarias del subtema 3

1. El *aprendedor* debe dar un ejemplo de cada una de las estrategias, tomando como referencia la empresa donde labora. Cada estrategia debe ser simple, de no más de tres objetivos.
2. A nivel grupal, definir una estrategia corporativa (simple) y, a partir de esta, vincular y establecer los otros tipos de estrategias.

Caso práctico

En todo proceso de toma de decisiones para seleccionar la estrategia a implementar es común que en primera instancia no exista consenso debido al conflicto de intereses que puede generarse al momento de llevar a cabo el plan. Por otro lado, un líder o gerente de una empresa debe estar preparado para afrontar, analizar y resolver conflictos que involucren, incluso, clientes insatisfechos.

El siguiente ejercicio llamado "Pelear, juegos y debates", explica y pone en manos del *aprendedor* una metodología que contribuye a manejar y resolver conflictos. La explicación se expone en el libro *El Arte de Resolver Problemas*, de Ackoff, en la página 62 (Ackoff, 2012).

Tip: para los procesos de análisis se recomienda usar la técnica de los mapas mentales (Buzan, 2018). Por otro lado, se sugiere usar alguna herramienta tecnológica como Mindjet para facilitar la elaboración de los mapas mentales en las sesiones grupales de análisis.

Comprendiendo y diseñando una estrategia. Método AFI (Rothaermel, 2019)

Tip: en el ejercicio "Pelear, juegos y debates", pedir al grupo que seleccionen un conflicto (problemas de desacuerdos) relacionado con su empresa, un tema actual de controversia o algún otro tema. Hacer equipos y cada uno con un tema/conflicto a resolver. Asimismo, cada equipo debe tener un moderador.

Para comprender y desarrollar la habilidad de diseñar una estrategia, primero debe entenderse claramente el valor que esta aportará a la empresa y las características que harán de ella una "buena estrategia". De igual importancia será conocer el rol del líder estratégico (Shoemaker, Krupp y Howland, 2013) dentro del proyecto estratégico y sus características. Para ello es necesario analizar lo siguiente:

- Sesión de debate: exposición argumentativa por parte de los asistentes acerca de lo que piensan que es la función de un líder y sus características. También deberán debatir acerca de la función y las responsabilidades de los integrantes del equipo.
- Posterior al debate inicial, deberán realizar una explicación breve y general (presentación PPT) sobre liderazgo, el rol del líder y del equipo. Basado en el marco referencial del PMBOK (PMI, 2018).
- Explicación y análisis del nuevo modelo de liderazgo estratégico (DeLisi, 2021), capítulo 2.

Un plan estratégico también implica establecer una metodología de análisis y desarrollo. La metodología AFI establece tres procesos:

1. Análisis
2. Formulación
3. Implementación

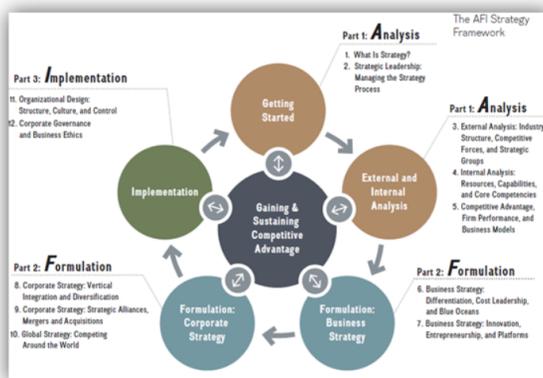


Ilustración 2. Método AFI.

Fuente: Rothaermel, F. (2019). *Strategic Management* (4a ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.

Para entender cada uno de estos procesos se procede a:

- Realizar una exposición para describir las bases de cada proceso y las diferencias entre ellas (diapositivas en archivo de PowerPoint).

Actividades

1. Análisis grupal de caso práctico: Estrategia TESLA Inc. Se toma como base el caso expuesto en el libro *Strategic Management*. Capítulo 1, página 22 (Rothaermel, 2019).
2. Caso práctico. Analizar y discutir en grupo.
 - a. Con base en los tres elementos con los que se diseña una buena estrategia, el grupo debe analizar su propia empresa para asignarle retos competitivos y revisar con detalle sus políticas (visión y misión).
 - b. Como grupo, discutan las acciones clave que su empresa ha tomado y analicen si parecen ser coherentes. ¿La empresa cuenta con un plan de acción para obtener una ventaja competitiva? En caso afirmativo, ¿parece sostenible?
 - c. ¿Qué acciones agregarían o modificarían para que la estrategia actual cumpla con las tres características de una buena estrategia?

Tip: en este punto es importante explicar que un proyecto no es un sistema lineal y que el plan debe verse como una guía base para saber cuándo hay desviaciones. Es importante destacar que debido a que un proyecto es un sistema no lineal, el líder o gerente de la corporación debe poner mayor énfasis en administrar las **interacciones** entre las partes del proyecto y no las acciones. Asimismo, una matriz de comunicación es de mucha ayuda para gestionar las interacciones.

Consideraciones para planear un proyecto estratégico

Se tiene claro que para lograr que una empresa desarrolle una ventaja competitiva y mejore su desempeño financiero y operativo requiere diseñar una estrategia. Para ello es imprescindible desarrollar todo un proceso de análisis, formulación e implementación (método AFI). Al final del proceso, la estrategia se convierte en un proyecto y a partir de este momento se tiene la necesidad de contar con una metodología que permita administrar e implementar este proyecto de la mejor manera

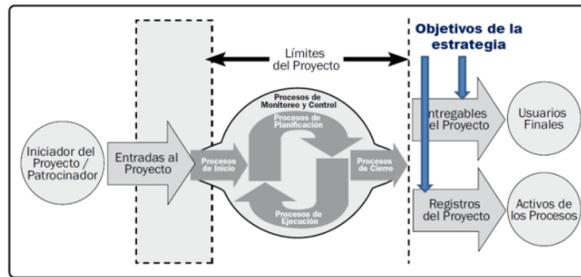


Ilustración 3. Estructura del proyecto.

Fuente: PMI. (2018). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)* (5a ed.). Estados Unidos: PMI.

La metodología de administración profesional de proyecto (APP) (PMI, 2018) optimiza el trabajo tanto de formulación como de implementación, ya que una buena implementación requiere de una buena planeación. De aquí la importancia de que el líder o gerente del negocio conozca y aplique las sugerencias que el método menciona para detallar y planear un proyecto (en nuestro caso la estrategia). Para explicarlo se realiza lo siguiente:

- Apóyate en una presentación de PowerPoint y explica brevemente el proceso de inicio de acuerdo con la metodología de APP (PMI, 2018). Deberás explicar los pasos a seguir para realizar el "acta del proyecto", que menciona los pormenores importantes del proyecto estratégico a implementar y que servirá de base para la fase de planeación.



- Explica las bases sobre las que debe iniciarse el proceso de **planeación**.
- Sesión de debate: exposición argumentativa sobre el tema "¿Un plan de proyecto es para ceñirse a él?".
- Explica que la planeación es un proceso "recursivo", debido a que su implementación es un proceso retroalimentado y no lineal. Por lo anterior, es importante integrar equipos flexibles y con alta capacidad de adaptabilidad.
- Explica por qué durante la implementación del plan estratégico siempre se presentarán momentos en los que se deban hacer adecuaciones al plan inicial, y debido a ello, se torna importante establecer en los equipos de trabajo un buen esquema de retroalimentación y comunicación, es decir, integrar equipos inteligentes y autodirigidos acorde al marco referencial del pensamiento sistémico. Ver capítulo 12, Aprendizaje en Equipo (Senger, 2016). Es responsabilidad del líder lograr establecer la cultura sistémica y de autoaprendizaje en los equipos.
- Explica brevemente (apoyado de una presentación en PowerPoint) el proceso de planeación, de acuerdo con el método de APP compilado en el PMBOK (PMI, 2018) y describe las variables (áreas de conocimiento) que deben considerarse en el proceso de planeación.



- Hacer énfasis en la explicación sobre cómo planear el alcance, los tiempos, las adquisiciones y los riesgos. Por otro lado, mencionar que los eventos de reclamos de los clientes deben considerarse también como eventos riesgosos que se analizarán y planificarán para tener acciones de contingencias que se compartirán con los equipos.

Actividades

1. Solicitar tres objetivos estratégicos operativos al grupo, mencionando la problemática que quieren resolver con dichos objetivos o la situación que desean mejorar. Pueden usar el cuadro de la **tabla 1: Presente y futuro** como apoyo analítico. Con dicha información, de manera grupal, desarrollen el acta constitutiva del proyecto (breve y concisa) siguiendo las bases descritas en el PMBOK (PMI, 2018).

Nota: Mencionar y explicar brevemente que los procesos de análisis para encontrar o proponer soluciones deben ser interdisciplinarios, es decir, en la medida de lo posible, involucrar la perspectiva de varios miembros del equipo operativo. Por otro lado, la ejecución de soluciones es un proceso multidisciplinario, es decir, ejecutado de acuerdo con la especialidad de cada ejecutor.

Tip: utilizar la herramienta tecnológica **Mindjet**, o bien, la herramienta online Miro desde el enlace www.miro.com para el desarrollo de mapas mentales que apoyen en el proceso de analizar y estructurar los objetivos y las acciones.

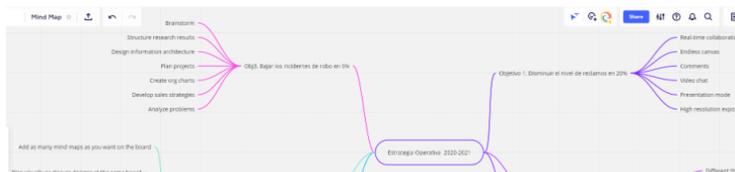




Ilustración 4. Ejemplo de análisis con mapas mentales.

2. En grupo, elaboren la lista de actividades y planéenlas especificando la duración y las fechas de inicio y final (ficticios), usando como herramienta un diagrama de Gantt. Previo a esta actividad, revisa el uso del software que te apoyará para su desarrollo.
3. Explica brevemente qué es la ruta crítica y encuentra la ruta crítica del plan desarrollado en el punto anterior.
4. Sesión de dudas, preguntas y respuestas.

Caso práctico

Analizando riesgos y planeando acciones

- Solicitar al grupo que mencionen tres eventos de riesgo que suceden frecuentemente (al año) en la empresa en la que laboran.

Tip: para esta actividad puede usarse el software de licencia pública **Projectlibre**, descargable desde el siguiente enlace: <https://www.projectlibre.com/product/1-alternative-microsoft-project-open-source>

- Haciendo uso de la técnica de mapas mentales y bajo una perspectiva sistémica, proponer soluciones para evitar, contener o afrontar dichos eventos cuando acontezcan.
- Estructurar con mapas mentales todo lo que se requiera para poder ejecutar dichas soluciones.
- Enlistar las acciones o actividades para lograr el punto anterior y, usando el software Projectlibre, realizar el plan de actividades en un diagrama de Gantt.

Cierre

Las organizaciones sociales como las empresas, los mercados financieros o los países, al igual que los organismos vivos, son sistemas complejos. Un sistema complejo consta de muchos elementos que interactúan entre sí y, como resultado, pueden llegar a modificar su dinámica individual, provocando que el sistema en su conjunto tenga características dinámicas muy diferentes a sus componentes. Es decir, son sistemas en donde el todo siempre es mayor a la suma de sus partes y, por lo tanto, no son lineales.

Una empresa, al tener características de sistemas complejos, no es lineal, lo cual la hace propensa a entrar en condiciones inestables o caóticas como efecto de pequeñas variaciones en sus señales de entrada o en las dinámicas de sus componentes (unidades de negocio, departamentos, empleados, clientes, etc.). Lo anterior también aplica para los proyectos, ya que estos se estructuran con muchos elementos que interactúan y están formados por una organización social.

Por lo tanto, se vuelve inútil intentar analizar, gestionar y controlar este tipo de sistemas, haciendo uso exclusivamente de los métodos tradicionales operativos y numéricos que de antemano se basan en la premisa de que dichos sistemas son lineales. El pensamiento reduccionista que se respalda en la "especialización" no ha tenido el éxito esperado al momento de poder entender y gestionar este tipo de sistemas, ya que, como hemos dicho, son sistemas con una dinámica no lineal.

La alternativa, entonces, es la perspectiva sistémica, es decir, usar métodos y herramientas de análisis y gestión bajo un marco referencial sistémico. Las empresas crecen en función de su estrategia y estas tienen éxito en función de la calidad con la que se gestiona el proyecto dirigido a lograr los objetivos de dicha estrategia, y los tres tipos de sistemas comparten la misma dinámica de los sistemas complejos.

Resulta necesario para el líder, quien es responsable de mejorar la ventaja competitiva y los resultados del negocio o área que dirige, entender las bondades de saber analizar sistémicamente las condiciones y problemáticas, y así poder diseñar la estrategia más adecuada. Al mismo tiempo, requiere conocer metodologías y herramientas para estructurar dicha estrategia, planearla e implementarla. Estas metodologías son el AFI y el PMBOK.

Ambas metodologías, al ponerlas en práctica bajo un marco analítico del pensamiento sistémico, logran optimizar y mejorar los resultados tanto el de diseño de la estrategia como el de su implementación. Así pues, para lograr una ventaja competitiva empresarial que genere crecimiento sostenible, se requiere de lo siguiente:



Es importante que el líder o gerente del negocio comprenda el valor de la estrategia y cuente con el conocimiento de herramientas y métodos para estructurarla e implementarla de manera exitosa. Todo esto sin perder de vista que lo más importante en el proceso será siempre gestionar de forma puntual las interacciones entre cada una de las partes que conforman la empresa, así como el proyecto, a través del cual se diseñan e implementan las estrategias. La prioridad del líder es administrar esas interacciones en su conjunto y no las acciones de cada elemento; debe planear estratégicamente y bajo una perspectiva sistémica.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. (2012). *El arte de resolver problemas*. México: Limusa.
- Buzan, T. (2018). *Mind Map Mastery - The Complete Guide*. Inglaterra: Watkins.
- DeLisi, P. (2021). *Strategic Leadership and Systems Thinking*. Estados Unidos: Routledge.
- PMI. (2018). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide) (5a ed.)*. Estados Unidos: PMI.
- Rothaermel, F. (2019). *Strategic Management (4a ed.)*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Senger, P. (2016). *La Quinta Disciplina*. México: Ediciones Granica.
- Shoemaker, P., Krupp, S., y Howland, S. (2013). *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2020). *Crafting & Executing Strategy: Concepts and Cases (22a ed.)*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Para saber más

Lecturas

Lecturas

- Para conocer más acerca de diseño de estrategias, te sugerimos leer lo siguiente:
Watkins, M. (2007). *Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>
- Para conocer más acerca de estrategias, te sugerimos leer lo siguiente:
Rumelt, R. (2011). *The perils of bad strategy*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-perils-of-bad-strategy#>
- Para conocer más acerca de liderazgo estratégico, te sugerimos leer lo siguiente:
Shoemaker, P., Krupp, S., y Howland, S. (2013). *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>
- Para conocer más sobre liderazgo y trabajo en equipo, te sugerimos leer lo siguiente:
Ruiz, J. (2020). *El respeto a la contribución individual genera valor*. Recuperado de <http://pivot.com.mx/el-respeto-a-la-contribucion-individual-genera-valor/>
- Para conocer más sobre administración de proyectos y pensamiento sistémico, te sugerimos leer lo siguiente:
Taylor, M. (2010). *Systems Thinking in Project Management*. Recuperado de <https://pmhut.com/systems-thinking-in-project-management>
- Para conocer más sobre nivelación de recursos, te sugerimos leer lo siguiente:
ITBLOGSOGETI. (2016). *Técnicas de optimización de recursos*. Recuperado de <https://itblogsogeti.com/2016/12/27/tecnicas-de-optimizacion-de-recursos/>

Videos

- Para conocer más acerca de proyectos y pensamiento sistémicos, te sugerimos ver lo siguiente:
Association for Project Management. (2020, 6 de julio). *Systems Thinking in project management: A case study in success for the NHS* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=BE34Gu_swXQ
- Para conocer más acerca de estrategias, te sugerimos ver lo siguiente:
Americas Business Channel. (2020, 4 de agosto). *Estrategia Competitiva de Porter: Estudio de caso de Netflix* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=K_lkFui-VdE

Checkpoint

Asegúrate de:

- Entender la importancia de diseñar una estrategia para obtener una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la empresa.
- Comprender y saber aplicar la metodología AFI para analizar el entorno y poder diseñar una estrategia acorde a las condiciones empresariales.
- Comprender la importancia del liderazgo sistémico. Un liderazgo que entiende que las organizaciones y los problemas deben analizarse como un todo y no como partes aisladas.
- Para analizar y resolver problemas, así como para mejorar el desempeño de los equipos, áreas funcionales y unidades de negocio, lo importante es analizar y entender las interacciones entre las partes que conforman cada sistema (empresa, unidad de negocio, área funcional, equipos de trabajo, etc.), en lugar de gestionar sus acciones.

