El ciclo de vida de proyectos de consultoría de negocios

Por Vladislav Krasnov, PMP

Los beneficios de la dirección de proyectos disciplinada se han probado durante muchos años de práctica en varias industrias, en distintos tipos de proyectos y con equipos de diferentes tamaños. Este artículo cubre algunas de los desafíos específicos que enfrentan los directores de proyectos que realizan proyectos de consultoría de negocios.

Hay distintos tipos de proyectos de consultoría, entre ellos, los que se centran en la ingeniería, los que se enfocan en la estrategia, los y relacionados a los recursos humanos, entre otros. Este artículo se concentra en discutir los proyectos de consultoría de negocios, es decir, cuando se trae a una compañía de consultoría para que solucione un problema específico del negocio. Un proyecto típico tiene dos características importantes que llevan a desafíos adicionales desde la perspectiva de la dirección del proyecto:

1. La duración del proyecto es relativamente corta (menor a 6 meses)
2. El alcance y los entregables es altamente variable

En los proyectos de consultoría de negocios es de particular importancia aplicar con rigor la dirección de proyectos, si bien puede ser tentador no hacerlo así debido a la inversión inicial de tiempo necesaria para planificar (y el tiempo siempre se demanda, dada la corta duración del proyecto y la gran cantidad de trabajo requerida).

Iniciación del proyecto

El ciclo de vida del proyecto de consultoría en general comienza con la "venta", cuando el cliente y el consultor llegan a un acuerdo general sobre el problema que hay que resolver y el enfoque para resolverlo. El director del proyecto puede o no estar involucrado en este momento del ciclo de vida del proyecto (y puede considerarse como una fase previa al proyecto). Para pasar al a siguiente fase, el cliente y los patrocinadores del consultor necesitan lograr un acuerdo conceptual sobre al alcance del proyecto y su enfoque.

> "Contar con un plan detallado que tenga los recursos nivelados, y que permita hacer un seguimiento, permite mantenerse enfocado en los objetivos del proyecto sin quedar estancados en los requisitos diarios del cliente."

La siguiente fase del proyecto cubre el desarrollo y el acuerdo del enunciado del trabajo. Al inicio de esta fase, se identifica al director del proyecto, quién es responsable de desarrollar el enunciado del trabajo y de obtener el acuerdo sobre el mismo. De modo de desarrollar un buen enunciado del alcance del trabajo, el director del proyecto necesita entender a fondo el alcance del proyecto, se deben identificar a los interesados, desarrollar un cronograma a alto nivel, y estimar los requisitos de los recursos (tanto del cliente como del consultor).

Un enunciado típico del trabajo tiene los siguientes elementos:

1. Antecedentes del proyecto
2. Objetivos del proyecto
3. Hitos a alto nivel con fechas

4. Entregables y fechas de entrega
5. Recursos del proyecto
6. Supuestos y/o requisitos del cliente
7. Estimaciones de costo del proyecto
8. Términos legales

Planificación del proyecto

Luego de que ambas partes firmaron el enunciado del trabajo, el equipo del proyecto se conforma y comienza la fase de planificación del proyecto. En esta fase ya está definida a alto nivel la estructura de desglose del trabajo, la lista de entregables, y las fechas; por lo tanto, el equipo del proyecto necesita detallarlo más para crear el cronograma con los recursos de cada actividad. Puede parecer una pérdida de tiempo el desarrollar un cronograma para un proyecto de corta duración, sin embargo, debido a la naturaleza tan dinámica de los proyectos y al hecho de que se deben lograr los entregables y las fechas inicialmente acordadas en el enunciado del alcance, el cronograma del proyecto es muy valioso y mantiene al equipo enfocado y concentrado en la meta final.

La planificación de las comunicaciones es una tarea vital que debe completarse en cualquier proyecto de consultoría; si no hay un plan de comunicaciones definido claramente, el equipo de proyecto puede verse atascado fácilmente en dar informes informales a varios interesados, lo cual aumentaría seriamente la carga de trabajo y pondría en riesgo a los entregables del proyecto. Para evitar esta situación, tan pronto como sea posible, el director del proyecto necesita acordar una estructura y formato estándar con el patrocinador para reportar y comunicarse. Luego debe comunicar dicha estructura y formato a los interesados. En general, el número de interesados en los proyectos de consultoría es mayor que en los proyectos internos (porque, además de tener los interesados del lado del cliente, hay interesados internos de la compañía de consultoría) lo que hace más complejo al plan de comunicaciones.

Los riesgos más comunes en los proyectos de consultoría de negocios son la disponibilidad de los datos, de la gente, de los expertos, y de otros recursos necesarios del lado del cliente; la experiencia muestra que estas son las causas más comunes de las demoras en el trabajo del proyecto (cuando se demora una actividad particular debido al tiempo de respuesta del cliente). Es necesario identificar estos riesgos y planificarlos. La mejor forma de mitigar estos riesgos es identificar y comunicar estos requisitos tan pronto como sea posible. Cuanto antes pida datos particulares o el tiempo de las personas, antes lo va a recibir. Es común planificar este tipo de riesgos usando colchones de tiempo extra cuando se requiere el involucramiento del cliente.

Algunos proyectos pueden precisar que se use ayuda externa (contratados), en cual caso, se torna importante la planificación de las adquisiciones (la necesidad de encontrar los recursos externos correctos, y negociar y firmar los contratos con ellos). Cuando se trata con terceros, no hay grandes diferencias entre los proyectos realizados internamente o por consultores.

Ejecución del proyecto

Luego de que se terminó la fase de planificación, el proyecto pasa a la fase de ejecución.

Hay unas consideraciones que hacen que el control del alcance sea desafiante en los proyectos de consultoría de negocios. Los consultores de negocios resuelven problemas complejos del negocio cuando no hay ninguna solución obvia; esto causa una variabilidad adicional en el alcance del proyecto, porque aún el enfoque fundamental puede tener que modificarse en el transcurso del proyecto. Casi invariablemente ocurren cambios al alcance debido a un análisis no planificado, a pedidos del cliente de nuevos entregables o modificaciones a éstos, o a otras variaciones menores del alcance. Estos cambios de alcance pueden surgir internamente (por el consultor) o externamente (por el cliente).

Ejemplos de cambios de alcance externos:

- Luego de entregar un entregable intermedio se descubre un incidente que se debe analizar más y/o resolver.

- El cliente expresa interés en un análisis adicional que no comprendido en el enunciado del trabajo original.
- Se amplió el alcance debido a cambios en los interesados (ejemplo, nuevas instalaciones del cliente se incluyen al alcance)

Ejemplos de cambios de alcance internos:

- Los datos disponibles no llevaron a resultados definitivos, provocando que haya que recolectar y analizar más datos
- El enfoque original cambió ya que no entregó los resultados deseados
- Hay que brindar entregables adicionales como "bonificaciones"

Se debe analizar a ambos tipos de cambios de alcance para ver su impacto en el cronograma y en el costo del proyecto, y luego se deben presentar a los patrocinadores externos y/o internos para tomar una determinación final. Si se aprueba el cambio de alcance, se debe modificar el cronograma del proyecto de acuerdo con ello. El hecho de que haya interesados internos y externos hace que la gestión de las expectativas de los interesados sea una tarea muy interesante y demandante, porque a menudo, las expectativas de los interesados están en conflicto directo, y el director del proyecto debe encontrar formas creativas de resolver dichos conflictos. El director del proyecto a menudo tiene que funcionar como un mediador entre los interesados externos e internos para asegurar que ambas partes estarán contentas con el progreso y con los entregables al final del proyecto. La clave para una gestión exitosa de las expectativas de los interesados es la comunicación frecuente y abierta, para descubrir y resolver rápidamente las áreas de desacuerdo. Una táctica para ayudar al director del proyecto a resolver los desacuerdos entre varios interesados es organizar reuniones entre estos interesados y facilitar la discusión para lograr un acuerdo común al final de la reunión y dejarlo documentado en las minutas de la misma.

Monitoreo y control del proyecto

Dado que los proyectos son muy dinámicos por naturaleza, es esencial tomar las decisiones rápidamente, y para tomar las decisiones correctas, se requiere contar con información exacta en el momento oportuno; por ello, es vital informar el desempeño del progreso del proyecto. Además del enfoque tradicional de informar electrónicamente sobre el estado de las actividades, ha demostrado ser muy útil la comunicación diaria y recurrente con el equipo del proyecto. Se puede hacer mediante reuniones rápidas de 30 minutos en las mañanas, cuando se reúne todo el equipo y cada uno habla de sus actividades para el día. Este formato le permite al director del proyecto obtener la información más actualizada sobre el estado de las cosas, poder dar retroalimentación inmediata, facilitar el compartir el conocimiento entre los miembros del equipo, y sirve como un ejercicio para fortalecer el equipo.

Es más demandante gestionar un equipo de proyecto que consiste consultores y de empleados de la compañía del cliente. En este escenario, a menudo son importantes las diferencias en la cultura de trabajo, en el horario de trabajo, y en la productividad, y el director del proyecto debe poner mucha atención a dichos factores y gestionar a los miembros del equipo cuidadosamente. Es muy útil realizar actividades de equipo afuera del entorno de la oficina (por ejemplo, almuerzos en equipo) para poder establecer relaciones informales entre los integrantes del equipo. Otro aspecto importante al gestionar equipos combinados con consultores y clientes, es el proceso formal de revisión de desempeño de los miembros del equipo del cliente. En la mayoría de los casos, el consultor director del proyecto no evaluará el desempeño pero a muchos se les podría pedir retroalimentación para el gerente funcional que sí los evaluará. De modo de poder brindar una retroalimentación relevante con datos que lo respalden, se aconseja que el director del proyecto mantenga buenas notas sobre varios aspectos del desempeño de los integrantes del equipo (qué

actividades particulares realizaron y cuándo, incluyendo comentarios sobre su desempeño).

Es muy importante para los proyectos de consultoría, capturar y compartir las minutas detalladas de las reuniones, poniendo atención particular a documentar los riesgos, los incidentes, y los ítems de acción (con información de su fecha límite, y del responsable). Esto ayuda con la comunicación, con el registro de los cambios de alcance, con los incidentes que deben resolverse, con las actividades adicionales a completar, y con el desarrollo de una buena disciplina de dirección de proyectos.

Los proyectos de consultoría de negocios en general no generan ningún producto físico. Usualmente, los entregables del proyecto son presentaciones, documentos, y modelos de software, por lo que la gestión de la calidad se concentra en asegurarse de que se les dio un formato profesional a los entregables, que tienen el contenido correcto, que se revisaron sus resultados y que éstos tienen sentido, de que los modelos funcionan como se espera, etc. Para lograr esto, debe haber varias revisiones con distintas audiencias (equipo del proyecto, interesados internos, el cliente), y desarrollar estos entregables se convierte en un proceso iterativo que tiene a la gestión de la calidad "integrada en sí mismo", y a menudo no se requiere un proceso de gestión de la calidad formal adicional. Se precisa más rigor para controlar los costos de los proyectos que son realizados por consultores que aquellos que son realizados internamente, debido al hecho de que la mayoría del tiempo los contratos de los consultores se basan en tiempo y materiales, así que hay que registrar, analizar, y reportar cuidadosamente el tiempo que se insume en el proyecto, y hay que registrar, documentar y enviar todos los gastos al cliente en forma oportuna. En general, el departamento contable controla los pagos, pero cualquier incidente o discrepancia asociada a los costos y/o a los pagos del proyecto debe ser resuelto por el consultor director del proyecto.

Cierre del proyecto

El cierre del proyecto en los proyectos de consultoría a menudo requiere más esfuerzo que el cierre de los proyectos internos. Esto se debe a que además de transferir los entregables acordados, también se debe transferir el conocimiento necesario, la documentación del proyecto, y poner atención a los asuntos de propiedad intelectual como: algunos de los documentos del proyecto son documentos internos del consultor y no se deben compartir con el cliente, otros documentos pueden ser compartidos parcialmente, y a veces el formato de los documentos a compartir es importante (a veces se puede compartir el archivo de una presentación pero a veces solo se brinda una versión no editable, un pdf, etc.)

Conclusión

Los proyectos de consultoría de negocios necesitan seguir la disciplina de dirección de proyectos, y hay áreas particulares, como el desarrollo del enunciado del trabajo, la gestión del alcance, la gestión de interesados y de comunicaciones, y el cierre del proyecto, que tienen características específicas, como se describió antes, que deben gestionarse apropiadamente.

Sobre el autor

Vladislav Krasnov es gerente de CGN & Associates, una compañía de consultoría en el desempeño del negocio, con sede en Peoria, Illinois, USA. Por más de seis años, ha dirigido proyectos de consultoría (en desarrollo de productos, reducción de costos, y estrategia de cadena de suministro) con grandes compañías de manufactura. Tiene un título universitario en ingeniería mecánica de la universidad Samara State Aerospace en Rusia y un MBA de la universidad Bradley en Peoria. Obtuvo su PMP en 2008.

Artículo traducido del original en inglés titulado "Business Consulting Project Life Cycle" en la Biblioteca Virtual del PMI (PMI Virtual Library) de www.PMI.org

Si tiene alguna sugerencia de mejora de esta traducción al español puede enviarla a LASpanishNews@pmi.org

Apéndice

Área de conocimiento	Grupos de proceso de la dirección de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
4. Integración	4.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	4.3 Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.5 Realizar el control integrado de cambios	4.6 Cerrar el proyecto o la fase
5. Alcance		5.1 Recopilar requisitos 5.2 Definir el alcance 5.3 Crear la EDT		5.4 Verificar el alcance 5.5 Controlar el alcance	
6. Tiempos		6.1 Definir las actividades 6.2 Secuenciar las actividades 6.3 Estimar los recursos de las actividades 6.4 Estimar la duración de las actividades 6.5 Desarrollar el cronograma		6.6 Controlar el cronograma	
7. Costos		7.1 Estimar los costos 7.2 Determinar el presupuesto		7.3 Controlar los costos	
8. Calidad		8.1 Planificar la calidad	8.2 Realizar el aseguramiento de la calidad	8.3 Realizar el control de calidad	
9. Recursos humanos		9.1 Desarrollar el plan de recursos humanos	9.2 Adquirir el equipo del proyecto 9.3 Desarrollar el equipo 9.4 Gestionar el equipo		
10. Comunicaciones	10.1 Identificar a los interesados	10.2 Planificar las comunicaciones	10.3 Distribuir la información 10.4 Gestionar las expectativas de los interesados	10.5 Informar el desempeño	
11. Riesgos		11.1 Planificar la gestión de riesgos 11.2 Identificar los riesgos 11.3 Realizar el análisis cualitativo 11.4 Realizar el análisis cuantitativo 11.5 Planificar la respuesta a los riesgos		11.6 Monitorear y controlar los riesgos	
12. Adquisiciones		12.1 Planificar las adquisiciones	12.2 Efectuar las adquisiciones	12.3 Administrar las adquisiciones	12.4 Cerrar las adquisiciones

Fuente: ©2008 Project Management Institute. Cuarta edición de la *Guía para los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)*

Leyenda:

No hay diferencias significativas entre los proyectos realizados internamente o por consultores

Hay algunas diferencias entre los proyectos realizados internamente y por consultores

Hay diferencias muy significativas entre los proyectos realizados internamente y por consultores