

La dirección de proyectos mejora la ejecución de la estrategia y la competitividad de **LENOVO**

Antecedentes

La industria de los Computadores Personales (PC) se ha desarrollado a pasos agigantados. En el año 2006, las ventas de PCs a nivel mundial totalizaron 230 millones de unidades, representando un 9% de aumento respecto del año anterior. Lenovo tiene una línea de productos que incluye todo desde servidores y dispositivos de almacenamiento hasta impresoras, suministros para impresoras, proyectores, productos digitales, accesorios para computación, servicios de computación, y audífonos móviles, todo esto además de su negocio principal de PCs, que ya en el segundo trimestre del año 2007 fue el 96% de su facturación.

Desde su adquisición de la División de Computadores Personales de IBM en mayo del 2005, Lenovo ha estado acelerando la expansión de su negocio en otros países. La compañía transfirió su sede central de Beijing, China, a Carolina del Norte en Estados Unidos. El grupo tiene oficinas en 66 países alrededor del mundo. Realiza negocios en 166 países y emplea cerca de 25.000 personas mundialmente. Lenovo se organiza en cuatro unidades geográficas: China, América, Asia Pacífico, y EMEA (Europa, Medio Este y África). En cada unidad hay departamentos funcionales que

incluyen: producción, transporte, la gestión de la cadena de suministros, marketing y ventas. Las ventas fuera de China llegaron al 59% de la facturación total de la compañía en el segundo trimestre del 2007.

Desafíos

Antes del año 2004, los fabricantes multinacionales de PCs como Dell y HP experimentaban dificultades para ubicar sus negocios en el mercado chino, y por lo tanto no eran una amenaza competitiva seria para Lenovo. Sin embargo, sus operaciones comenzaron a tener un gran impacto en la porción de mercado de Lenovo en el 2004, particularmente entre sus principales cuentas, lo que demandó una mejor ejecución y competitividad para aumentar su cuota del mercado y mejorar el desempeño de su negocio.

Soluciones

Para tratar con estos desafíos, Lenovo propuso una serie de cambios sustanciales al modelo de su negocio y a su estrategia en el 2004, empleando un enfoque orientado en proyectos para desarrollar su estrategia corporativa. Para ello siguieron estos pasos:

Implementar la dirección de proyectos como la herramienta



para ejecutar la estrategia corporativa

1. Luego de confirmar la estrategia general de la compañía, Lenovo, organizó en proyectos las tareas de prioridad que precisaban la cooperación de varios proyectos. A estos se los llamó proyectos estratégicos. La diferencia entre los proyectos estratégicos y los de investigación y desarrollo era que el tiempo y el costo no se podían usar como criterio de éxito. Estos proyectos podían ser sobre expandirse a nuevos mercados, solucionar problemas subyacentes, mejorar la eficiencia de la organización, integrar a los recursos estratégicos, o mejorar la satisfacción o las capacidades de los empleados. En el pasado, algunos de los planes estratégicos no habían tenido suficiente seguimiento pero la aplicación de una dirección de proyectos estratégica solución este problema; los proyectos estratégicos comenzaron de hecho a ejecutarse y a generar resultados.

2. Lenovo también estableció una Oficina de Proyectos, también llamada PMO por sus siglas en inglés, para coordinar los proyectos estratégicos. Comenzando en el 2004 y al inicio del 2005, Lenovo puso a funcionar los procesos y la estructura de la organización para tener su PMO. También formalizó la relación entre los líderes estratégicos y la PMO, y presupuesto recursos para la oficina. A continuación, las regulaciones de todos los demás departamentos de la compañía debían adherirse a las regulaciones de la PMO, con normas detalladas que esbozaron algunos departamentos específicos del negocio. Sin embargo, la PMO no interfirió administrativamente con los proyectos; más bien, le ofreció capacitación y estableció procedimientos estándares. Los empleados de Lenovo ven a la PMO como un tipo de recursos en lugar de una instalación administrativa. La PMO de Lenovo prosperó y ganó el premio de la compañía al equipo excelente. La compañía cree que deben existir ciertas condiciones para usar con éxito la dirección de proyectos:

- una compañía debe enfrentar el desafío (por ejemplo, un factor externo que demande hacerlo);
- la oficina debe tener prioridad para el liderazgo de la compañía;
- la oficina debe ser liderada por un equipo profesional para garantizar que se desarrollen sistemas específicos para la compañía; y
- la oficina debe ser apreciada, y consistente con la cultura de la organización. De otro modo, sería difícil ejecutar.

3. Lenovo también destinó dinero para implementar la estrategia.

Anteriormente, el completar los planes estratégicos no tenía un apoyo financiero. Pero con este cambio estratégico, el liderazgo separó dinero adicional para ejecutar proyectos que estaban fuera del presupuesto original y para darle bonificaciones a los involucrados, pavimentando así el camino para la ejecución exitosa de los planes estratégicos.

Valorando a los profesionales de la dirección de proyectos

1. **Lenovo requirió que sus empleados más talentosos en dirección de proyectos rindieran el examen de certificación Profesional en Dirección de Proyectos (PMP®), y que aplicaran los estándares de dirección de proyectos.** La certificación PMP® la desarrolla y gestiona el Project Management Institute (PMI), que es la asociación profesional de dirección de proyectos más grande del mundo. Esta certificación tiene el mayor reconocimiento e influencia y es la única certificación genuinamente reconocida y aceptada a nivel mundial en la disciplina de la dirección de proyectos. La misma se adhiere al estándar del PMI llamado *La Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)*. La *Guía PMBOK®* también es aceptada y reconocida internacionalmente por las principales autoridades en estándares. Luego del trato de adquisición de Lenovo a IBM por el negocio de los PCs, los directores de proyecto de Lenovo necesitaban una plataforma compartida para comunicarse con y gestionar a sus equipos que estaban en diferentes países.

Como el estándar mundial de hecho para la dirección de proyectos, **los estándares**

globales del PMI ayudaron a Lenovo a estandarizar sus procesos. Lenovo seleccionó a un grupo de profesionales clave para que reciba capacitación en dirección de proyectos y para que rinda el examen PMP®, y para ello comenzó con sus departamentos funcionales como investigación y desarrollo, gestión de cadena de suministros, etc. Estos profesionales capacitados catalizaron la dirección de proyectos en sus respectivos departamentos funcionales y capacitaron a otros integrantes de sus equipos.

2. Entre el 2000 y el 2001, el Departamento de Desarrollo e Investigación Corporativa introdujo a la compañía una jerarquía de posiciones en dirección de proyectos, alineado a la estructura de puestos establecida por el departamento de recursos humanos. Habían distintos niveles de ingenieros como asistente de ingeniero, ingeniero suplente encargado, ingeniero a cargo, ingeniero de gestión, etc. Anualmente expertos evaluaban a los profesionales en dos frentes: primero, basado en su conocimiento base, es decir, sus antecedentes y entendimiento relevante; y Segundo, basado en su desempeño, por ejemplo, su ingenuidad en investigación y desarrollo. En el 2006, Lenovo lanzó su reorganización global de posiciones. Como un ejemplo, la división de ventas de la compañía se dividió en niveles secuenciales tales como el asistente del vendedor, el gerente de ventas, y el consultor. Las posiciones se asocian con los salarios, pero las regulaciones de la compañía limitan el porcentaje de empleados en cada nivel. Por ejemplo, las posiciones del mayor nivel solo pueden ocupar el 5% de un equipo

dado. Los directores de proyecto full-time pueden avanzar dentro de la jerarquía de dirección de proyectos de la compañía. En Lenovo hay 100 directores de proyecto a tiempo completo, pero casi todo el personal de Lenovo ha participado en proyectos. La jerarquía le da un camino para desarrollarse en su carrera profesional a los directores de proyecto.

de Estudio de PMI de www.PMI.org

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

Logros principales

Para Lenovo, el haber experimentado con la dirección de proyectos, hizo avanzar significativamente su transformación en la estrategia corporativa y mejoró su modelo de negocios.

El enfoque orientado a proyectos que adoptó la compañía mejoró el trabajo en equipo y niveló el campo de juego; se promovió la cultura de equipo y la cultura corporativa, se instauró un espíritu de innovación, y se mejoró la integración internacional.

En términos del resultado del mercado, la adaptación de la dirección de proyectos mejoró la competitividad principal de la compañía con una mejor entrega y satisfacción del cliente. Un desempeño distintivo se logró: en el 2006, la compañía tenía una porción del mercado global de las PCs del 7%, liderada solo por Dell y HP. Su facturación total fue de 14.6 billones de dólares, un aumento del 10% sobre el año anterior.

Caso de estudio traducido del original en inglés titulado "PROJECT MANAGEMENT IMPROVES LENOVO'S STRATEGY EXECUTION AND CORE COMPETITIVENESS" en la sección de Casos