

Escuela Internacional de Coaching Profesional



MASTER en COACHING
ORGANIZACIONAL
SISTÉMICO

www.cocrear.com.ar

www.carreradecoaching.com

“Cambio del paradigma organizacional. Empresa siglo XXI”

PARTE II

Estrategias empresariales. Diagnóstico organizacional-Análisis de Proyectos. Ciclo de vida de un proyecto: Inicio. Planificación. Ejecución. Control. Cierre.

1. Estrategias empresariales

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo a esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: **se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.**

“la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”

En el campo de la administración, se la define como el **plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.** Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

“La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial”

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos (Eficacia).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia)
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

El diseño de la estrategia empresarial presenta 4 etapas imprescindibles:

- Análisis estratégico: La comprensión de la situación actual de las empresas.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

- Planeamiento estratégico: La selección de los cursos de acción a seguir para alcanzar los propósitos.
- Implementación estratégica: El proceso de confección de las distintas acciones previstas en los planes.
- Control estratégico: El conjunto de ajustes y correcciones a realizar durante el proceso de implementación para mantener el rumbo correcto.

Se tiene que entender que la estrategia no es un acto aislado, es una **cadena de elecciones** que recorre toda la empresa involucrando todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la misma.

A estos fines, resulta fundamental tener presente los siguientes **elementos que debe contemplar una estrategia eficaz**:

- Las metas deben entenderse bien y ser decisivas, de modo tal de asegurar la viabilidad y vida de la empresa.
- Las metas centrales de la estrategia empresarial deben ser lo bastante específicas y claras para todas las unidades a fin de proporcionar continuidad y cohesión.
- Liderazgo coordinado y comprometido, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne.
- Conservar la iniciativa promoviendo su continuidad en el tiempo.
- Flexibilidad para permitir mantenerse en ventaja con respecto al resto de los participantes del mercado.
- La estrategia debe asegurar la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, además de proveerla de un sistema efectivo para prevenir sorpresas por parte de los competidores.

Existen varios **niveles de estrategias empresariales**, a saber:

- Estrategia corporativa: involucra aquellas decisiones que alcancen toda la empresa, se concentran generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear y mantener un equilibrio de portafolio de negocios. En este nivel se establece la visión, misión de la empresa y políticas generales para el desarrollo de la organización.
- Estrategia competitiva: aquellas decisiones propias de cada unidad de negocios. Su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia, y sus principales funciones son: enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques y defensas frente a la competencia.

- Estrategia funcional es la que se clasifica para cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa.

Asimismo, se identifican diversos **tipos de estrategias empresariales**:

- Adquirir uno de los distribuidores con los que se trabaja con el fin de lograr un mayor control de la distribución o venta del producto al consumidor final (**estrategia de integración hacia adelante**).
- Adquirir uno de los proveedores con los que se trabaja con el fin de encargarse del suministro de los insumos que se necesitan (**estrategia de integración hacia atrás**).
- Adquirir una empresa competidora con el fin de conseguir mayores recursos y una ventaja competitiva (**estrategia de integración horizontal**).
- Incursionar en nuevos mercados geográficos (**estrategia de desarrollo de mercado**).
- Lanzar nuevos productos relacionados con los productos actuales (**estrategia de diversificación relacionada**).
- Lanzar nuevos productos no relacionados con los productos actuales (**estrategia de diversificación no relacionada**).
- Vender una de las divisiones de la empresa con el fin de enfocarse en la que mejor rendimiento presenta (**estrategia de desinversión**).
- Declararse en quiebra o bancarrota y liquidar todos los activos de la empresa (**estrategia de liquidación**).
- Competir en base a costos (**estrategia de liderazgo en costos**).
- Competir en base a diferenciación de productos respecto de la competencia (**estrategia de diferenciación**).
- Especializarse en un mercado o segmento específico y lograr una mayor eficiencia (**estrategia de enfoque**).
- Formar una sociedad con otra empresa con el fin de compartir recursos o aprovechar alguna oportunidad de negocio que se ha presentado (**estrategia de empresa conjunta**).

1. a) Estrategias empresariales en el siglo XXI

Frente a los cambios de esta nueva era, las organizaciones necesitan revisar sus paradigmas para adaptar sus estrategias. La globalidad de los problemas exige una innovación permanente en los sistemas como respuesta prioritaria a escenarios cambiantes y de riesgo. Por otro lado, la creciente interdependencia entre las organizaciones y el Estado implica una mayor integración de valores como base fundamental para poder asumir la creciente complejidad en los procesos de dirección. La persona y la Institución se sitúan en el eje del

proceso de dirección de esta era, implicando el desarrollo de un sistema de valores empresariales que permita la integración de la empresa en su entorno económico y social. Diversos autores identifican algunas de las grandes claves que las organizaciones deberán abordar vinculadas al desarrollo de la dirección y la estrategia empresarial.

En primer lugar, las organizaciones deben revisar su **enfoque respecto a las personas en la organización**. Con el fin de responder a la creciente necesidad y capacidad de los empleados para expresar sus preocupaciones, desarrollar sus intereses y potenciales en su labor, desde una mirada integral del ser humano, se debe promover el diálogo dentro de las empresas de modo que todos los empleados puedan participar de manera más activa en el proceso de la toma de decisiones, en aprender a reflexionar sobre sus trabajos y en automotivarse.

Se requiere de organizaciones orientadas a la creación de valor para todos los actores. Crear valor significa dar un nuevo enfoque a la administración de las empresas que requiere un gran sentido ético, moral, social y jurídico. Así como las personas somos seres complejos, las organizaciones también lo son, el desafío es no perder de vista el por qué y el para qué de las organizaciones, satisfacer necesidades, intereses, de las personas.

En segundo lugar, las organizaciones deberán trabajar sobre la **innovación de los sistemas** para solucionar los problemas globales que hoy aquejan a la humanidad, producto de su propio desarrollo desenfrenado, descuidado, de explotación de las reservas y recursos del planeta. Serán necesarias innovaciones que trasciendan a las tecnologías dominantes, tales como la microelectrónica, las técnicas de comunicación o la biología molecular. En este sentido, se identifican los siguientes sistemas:

- Sistemas de tráfico, de suministros y residuos de las grandes ciudades en todo el mundo.
- Asegurar el suministro de energía frente al agotamiento previsible de las reservas en materias primas fósiles.
- Desarrollo de nuevos conceptos de movilidad.
- Desarrollo de sistemas de salud financiados.
- Respuesta a las exigencias del previsible cambio climático.
- Nueva forma de trabajar en equipos y de forma cooperativa, en redes.
- Trabajo mancomunado con la “cadena de valor”
- Trabajo en la diferenciación e innovación de productos y servicios vs costos
- Nueva configuración de la administración y gestión del riesgo en las empresas.
- Dominio de la complejidad como reto global para la configuración de los sistemas de dirección.

Las empresas, que incluso en periodos de crisis financiera y económica, no solamente no han disminuido el potencial de innovación, sino que, incluso, y a pesar de todas las

restricciones económicas, lo han fomentado, saldrán de la crisis con una mayor fuerza competitiva.

En tercer lugar, las organizaciones deberán revisar sus métodos de **administración y gestión del riesgo**. La causa principal de la crisis económica y financiera actual ha sido el fracaso de la administración y gestión del riesgo a todos los niveles. La ciencia de la administración ha desarrollado muy buenos modelos, el problema se encuentra más bien en el desarrollo de su aplicación y en la flexibilidad de los conceptos aplicables en un contexto de cambio constante y de valorización de la persona. En este ámbito existe todavía una enorme necesidad de desarrollo.

Por otra parte, durante los últimos treinta años se ha ido reduciendo el **papel del Estado en la economía**, y las organizaciones han asumido un rol preponderante. Frente a esta tendencia, la demanda de un papel más activo de la política en la configuración de la economía es cada vez mayor, por motivos tales como:

- Los mecanismos de autorregulación de los mercados financieros parece ser que han fracasado. La tendencia a beneficios excesivos y a corto plazo ha llevado a que los mercados financieros se encuentren al borde de la quiebra.
- Las empresas han transferido una parte sustantiva de los costes que han originado a la sociedad. Lo cual abarca desde los costes sociales hasta los costes de infraestructura.
- Falta de definición del rol directo o indirecto de los grupos de interés participantes dentro de la red de los procesos de “creación de valor” de una empresa. Cada uno de estos grupos de interés –accionistas y bancos, clientes y suministradores, personal y sociedad, luchan por la maximización de sus propias ventajas y exigen una mayor cuota.
- “Ganar dinero a cualquier precio” no puede seguir siendo la máxima con lo que actúen las empresas. Toda empresa tiene que ganar dinero y crear valor, pero el ganar dinero no puede ser el objetivo en sí mismo. El dinero es una condición necesaria para un desarrollo saludable y para sobrevivir. Sin embargo, el verdadero objetivo de una empresa tiene que estar definido por el cliente, las personas, la sociedad.
- Los excesos en contratos retributivos y de bonos de los altos directivos en la economía dan la impresión de que para algunos directivos su retribución es mucho más importante que la salud y la supervivencia a largo plazo de sus empresas.

Las empresas deben estar abiertas a la cooperación en innovación, frecuentemente incluyendo la cooperación con las instituciones estatales. Estos temas no pueden ser resueltos por las empresas individualmente, ni tampoco por instituciones estatales. Deberá ser un trabajo mancomunado de planificación estratégica.

Finalmente, las empresas del siglo XXI deberán tender al **dominio de la complejidad**. Entendemos que la crisis financiera y económica de los últimos años es consecuencia de la complejidad de las circunstancias que las organizaciones aún no han conseguido dominar. Los directivos y los sistemas de dirección deberán adaptarse a una creciente complejidad producto de ciclos de innovación más cortos, la globalización, la regulación estatal y las intervenciones. Sobrevivirán aquellas empresas que aprendan rápido y a tiempo a posicionarse frente a estos retos. La complejidad no es algo per se malo o bueno, se trata meramente de asumirla de forma consciente y utilizarla con las herramientas estratégicas en el contexto de la competencia. El arte de la dirección de las empresas consiste en encontrar siempre el equilibrio más adecuado en un mundo caracterizado permanentemente por el cambio entre libertad y obligatoriedad, entre caos y orden, entre dejar crear y dirigir, entre autonomía y dirección.

Una empresa bien dirigida exigirá en el futuro mayor esfuerzo para que se formule su estrategia a nivel empresarial-global, de manera muy clara, sobre todo, para comunicarlo adecuadamente. Al mismo tiempo, se debe promover el delegar las decisiones de la actividad diaria al nivel de la dirección de las unidades de negocio. La “recentralización” de la estrategia empresarial, al mismo tiempo, que la descentralización de la dirección de los negocios, constituye la doble estrategia de una empresa avanzada del siglo XXI.

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. La supervivencia y éxito de las empresas dependerá de la eficiencia y eficacia de su personal, de sus sistemas y procesos, de tener acceso a tecnologías de punta y capacidad de respuesta rápida y con calidad para satisfacer a sus clientes que cada día tienen más ofertas y son más exigentes.

1. Diagnóstico organizacional – Análisis de Proyectos

La palabra diagnóstico se refiere al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Un diagnóstico organizacional implica un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan los sistemas y prácticas internas y externas de una organización en todos sus niveles. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. Si bien, un diagnóstico aporta soluciones, puede colaborar en alertar sobre ciertas amenazas o puntos perfectibles, como así también identificar fortalezas y oportunidades.

“El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización”

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la **intención de cambio** y el **compromiso** de respaldo por parte de la persona o grupo directamente interesado y con la **suficiente autoridad** para promover un cambio en la organización.
- La persona o grupo directivo debe comprometerse en **facilitar la obtención de información** y **no entorpecer el proceso** de diagnóstico.
- La persona o grupo directivo debe **proporcionar retroalimentación** acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

En una era de cambios permanentes, el diagnóstico es una poderosa herramienta para los directivos, ya que sirve como guía para la toma de decisiones futuras, puede ser muy útil para decidir y motivar un cambio basándose en evidencia, y se constituye como la base imprescindible para la planificación integral de la organización. Es posible dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1) **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2) **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3) **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Una vez obtenido el diagnóstico organizacional, se pueden diseñar distintos proyectos o rediseñar operaciones para resolver problemas y aprovechar oportunidades identificadas.

Análisis de Proyectos

Un proyecto según el Project Management Institute es *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”*.

A diferencia de las **operaciones** (tareas permanentes, ejecutadas por personas asignadas para realizarlas de acuerdo a procesos estándares), los **proyectos** son esfuerzos temporarios donde un equipo especialmente conformado desarrolla y ejecuta el plan generado a tales fines, también temporario. Por ende, para iniciar un proyecto, se debe reconocer y autorizar el comienzo del mismo. Luego, se procede a planearlo al detalle; le sigue su implementación, seguimiento y control, y, finalmente, el cierre del proyecto.

En efecto, cada proyecto debe contemplar un comienzo y un fin, bien definidos, una determinada cantidad de recursos y un determinado nivel de calidad. Visto que los proyectos tienen un principio y un fin, aun pudiendo tener impactos sociales, económicos o ambientales post finalización, los **equipos de proyecto** también son de carácter temporario, formados para alcanzar los objetivos específicos determinados en el proyecto, para luego disolverse. Los equipos de proyectos suelen tener un Director de Proyectos a cargo, también conocido como Project Manager, responsable de desarrollar el trabajo del proyecto, balanceando adecuadamente los requisitos de alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgo.

Un proyecto no puede concebirse al margen del resto de las actividades que lleva a cabo la organización. Todas las actividades contribuyen, en mayor o menor medida, a conseguir los fines generales expresados en las estrategias de la organización. Por ello, el tipo de organización influye no sólo en los proyectos que se van a realizar sino también en la forma en la que se realizan. Todo ello forma parte del contexto del proyecto. El conocimiento del contexto del proyecto es un elemento fundamental para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

La madurez de la organización respecto a su sistema de dirección de proyectos, estilo cultural, estructura organizacional y madurez en la dirección de proyectos, tiene fundamental influencia en el éxito del proyecto.

PROCESOS DE UN PROYECTO	DETALLES
Iniciación	Reconocer y autorizar comienzo de un proyecto determinado
Planeamiento	Definir y refinar objetivos
	Seleccionar la mejor alternativa
	Proyectar el esquema de trabajos requeridos para satisfacer las necesidades origen del proyecto (Plan de Acción)
Ejecución	Coordinar los recursos para llevar adelante el Plan
Seguimiento y Control	Asegurar que se cumplan los objetivos, monitoreando y tomando las acciones correctivas necesarias
Cierre	Documentar de manera formal la aceptación del entregable y finalizar el proyecto

Independientemente del tipo de organización que conformemos, el **análisis de proyectos** en esta nueva era debe contemplar y gestionar diversas variables:

- **Responsabilidad y adaptabilidad** en el diseño, implementación y control del proyecto, tanto en el ámbito personal, como en el laboral y comunitario; estableciendo y cumpliendo altos estándares y metas, tanto para uno mismo como para los demás.
- **Destrezas en la comunicación** del proyecto. Comprender, administrar y crear, de manera efectiva, comunicación oral, escrita y multimedia en una variedad de formas y contextos, para su implementación y su retroalimentación posterior.
- **Promover espacios de creatividad y curiosidad intelectual** para el diseño, implementación y control del proyecto, manteniéndose abierto y receptivo a perspectivas nuevas y diversas del equipo.
- **Pensamiento crítico y pensamiento de sistemas (holístico)** en el diseño, implementación y control del proyecto. Resulta fundamental comprender la interconexión entre los distintos sistemas involucrados, y el alcance del proyecto en las distintas áreas de la organización y fuera de la misma.
- **Destrezas colaborativas e interpersonales** en todo el proceso, a través del trabajo en equipo y liderazgo situacional.
- **Identificación, formulación y solución de problemas** en todo el proceso, a fin de anticiparse y promover pensamiento creativo y flexible ante posibles desviaciones en la implementación del proyecto, o cambios en el contexto.
- **Promover aprendizaje autónomo** del equipo de proyecto, promoviendo el entendimiento y las necesidades de aprendizajes propios, identificar recursos apropiados, transferir aprendizaje desde un área de competencia a otra, etc.

- **Responsabilidad social** en todo el proceso, a fin de actuar responsablemente, con los intereses de la mayoría de la comunidad en mente, demostrando un comportamiento ético en los contextos personal, laboral y comunitario.

2. Ciclo de vida de un proyecto: Inicio. Planificación. Ejecución

El ciclo de vida de un proyecto provee un marco general para poder gestionar un proyecto. Su definición facilita el control sobre los tiempos en que es necesario aplicar recursos de todo tipo (personal, equipos, suministros, etc.) al proyecto. Independientemente de la magnitud o las características del proyecto, o de la importancia del objetivo buscado, todos pueden estructurarse dentro de un ciclo de vida que comprende: **Inicio del Proyecto, Organización/Preparación/Planificación, Ejecución y Finalización del Proyecto**. Algunas características del ciclo de vida de un proyecto tienen que ver con sus etapas. Al Inicio, el riesgo de no completar el proyecto exitosamente es máximo, y va a ir disminuyendo gradualmente hasta la finalización del mismo. Por su parte, el poder de influencia de los interesados también es mayor al comienzo del proyecto y va decreciendo a medida que éste avanza. Por el contrario, el costo de los cambios y correcciones de errores y desvíos aumenta a medida que el proyecto avanza.

Los proyectos incluyen fases que forman parte del ciclo de vida del proyecto. Se trata de un conjunto de actividades lógicamente relacionadas que generalmente finalizan con la concreción de un **entregable principal**. Son de ejecución secuencial, y pueden ser divididas en subfases y en componentes. La cantidad y denominación de estas fases dependerá del nivel de control que la organización necesite. Si el proyecto, por ejemplo, incluye subcontratación de partes a otras organizaciones, el control del trabajo subcontratado se facilita en la medida en que esas partes encajen bien en la estructura de las fases. El control de calidad también se ve facilitado si la separación entre fases se hace corresponder con puntos en los que ésta deba verificarse.

Una fase es un conjunto de actividades relacionadas con un objetivo en el desarrollo del proyecto. Se construye agrupando tareas (actividades elementales) que pueden compartir un tramo determinado del tiempo de vida de un proyecto. La agrupación temporal de tareas impone requisitos temporales correspondientes a la asignación de recursos (humanos, financieros o materiales).

Cuanto más grande y complejo sea un proyecto, mayor detalle se necesitará en la definición de las fases para que el contenido de cada una siga siendo alcanzable. De esta forma, cada fase de un proyecto puede considerarse un “micro-proyecto” en sí mismo, compuesto por un conjunto de micro-fases.

A grandes rasgos, comparto un ejemplo del Ciclo de Vida de un proyecto: “**Desarrollo de un nuevo Producto/Servicio**”

Inicio del Proyecto

Fase 1. Análisis de Viabilidad

- Actividades: Diagnóstico Organizacional, Análisis FODA, Análisis de alcance, Análisis de Riesgo, etc.
- Tiempos: Mes de Julio 2017
- Recursos: \$50.000, 30 horas laborales, equipo de Gerentes, Software de Gestión.
- Entregable: Informe final Diagnóstico Organizacional Mes Julio 2017

Planificación

Fase 2. Planificación Detallada

- Actividades: Conformar equipo de proyecto, Definir producto o servicio a desarrollar, Identificar recursos necesarios, Informar a las partes involucradas, Coordinar Reuniones con Áreas involucradas en la compañía, etc.
- Tiempos: Mes de Julio y Agosto 2017
- Recursos: \$100.000, 100 horas laborales, equipo de proyecto asignado, salas de reuniones, etc.
- Entregable: Informe de nuevo Producto/Servicio

Ejecución

Fase 3. Análisis, diseño e implementación

- Actividades: Definir estrategias de comunicación, Ajustar tiempos de trabajo, Definir organigrama y tareas del equipo de proyecto, establecer estándares de trabajo y sistemas de informes, definir milestones o hitos del proyecto, acciones de análisis, diseño, implementación y pruebas, etc.
- Tiempos: Agosto, Septiembre y Octubre 2017
- Recursos: \$1.000.000, oficina de reuniones, sistema de información interna, etc.
- Entregable: Informe de Metodología de Trabajo, Estudio de Tiempos y Recursos, etc.

Fase 4. Pruebas

- Actividades: Definir sistemas de medición y seguimiento de la implementación, metodologías de acción frente a desvíos, plantear escenarios alternativos, revisar desviaciones del proyecto para considerarlas para próximos proyectos, reasignar al personal del equipo de proyecto, etc.
- Tiempos: Septiembre 2017
- Recursos: \$1.000.000, oficina de reuniones, sistema de información interna, etc.
- Entregable: Informe de Metodología de Trabajo, Estudio de Tiempos y Recursos, etc.

Finalización

Fase 5. Conclusión del proyecto

- Actividades: Preparar presentaciones para la Dirección Ejecutiva, preparación de video o comunicaciones para los actores de la organización, presentar balances, presentar producto/servicio final, etc.
- Tiempos: Octubre y Noviembre 2017
- Recursos: \$300.000, oficina de reuniones, software de proyecto, consultor especializado, etc.
- Entregable: Informe del nuevo Producto/Servicio y su proyección respecto al Diagnóstico organizacional.

3. a) Modelos de Ciclo de Vida

Existen distintos modelos de ciclo de vida de un proyecto vinculados a los objetivos que la organización desee alcanzar. Es decir, un proyecto puede tan sólo comprender un simple estudio de viabilidad del desarrollo de un producto, o, más bien, su desarrollo completo. Por lo tanto, las características o contenidos de las fases en que se divide un ciclo llevarán a diseñar un tipo de ciclo de vida de proyecto particular.

Ciclo de vida lineal: Consiste en descomponer la actividad global del proyecto en fases que se suceden de manera lineal, es decir, cada una se realiza una sola vez, cada una se realiza tras la anterior y antes que la siguiente. Con un ciclo lineal es fácil dividir las tareas entre equipos sucesivos, y prever los tiempos (sumando los de cada fase). Requiere que la actividad del proyecto pueda descomponerse de manera que una fase no necesite resultados de las siguientes (realimentación), aunque pueden admitirse ciertos supuestos de realimentación correctiva. Requiere también que se sepa bien de antemano lo que va a ocurrir en cada fase antes de empezarla.

Ciclo de vida con prototipo: Se utiliza en casos donde no se conoce exactamente cómo desarrollar un determinado producto o cuáles son las especificaciones de forma precisa, suele recurrirse a definir especificaciones iniciales para hacer un prototipo, o sea, un producto parcial (no hace falta que contenga funciones que se consideren triviales o suficientemente probadas) y provisional (no se va a fabricar realmente para clientes, por lo que tiene menos restricciones de costos y/o prestaciones). Este tipo de procedimiento es muy utilizado en desarrollo avanzado. La experiencia del desarrollo del prototipo y su evaluación deben permitir la definición de las especificaciones más completas y seguras para el producto definitivo. A diferencia del modelo lineal, puede decirse que el ciclo de vida con prototipo repite las fases de definición, diseño y construcción dos veces: para el prototipo y para el producto real.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Ciclo de vida en espiral: Puede considerarse como una generalización del anterior para los casos en que no basta con una sola evaluación de un prototipo para asegurar la evacuación de incertidumbres. El propio producto a lo largo de su desarrollo puede así considerarse como una sucesión de prototipos que progresan hasta llegar a alcanzar el estado deseado. En cada ciclo (espirales) las especificaciones del producto se van resolviendo paulatinamente. En cada vuelta el producto gana en “madurez” (aproximación al final deseado) hasta que en una vuelta la evaluación lo apruebe y el bucle pueda abandonarse

Bibliografía consultada

Curso de Preparación para la Certificación PMP/CAPM del Project Management Institute (2015)

García Echevarría, S. & Mirow, M. (2011). Retos a la Estrategia Empresarial del Siglo XXI. Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas / Num. 337. España

Grinblatt, M. & Titman, S. (1998). Mercados financieros y estrategia empresarial.

Páginas web consultadas:

<http://www.crecenegocios.com/>

[www.degerencia.com/tema/estrategia empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

<http://www.pmi.org.ar/>



<https://www.pmi.org/>

<http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-y-la-formacion>

<http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/PMBOK/tema%202Meto03.pdf>

[https://www.ecured.cu/Ciclo de Vida de un Proyecto](https://www.ecured.cu/Ciclo%20de%20Vida%20de%20un%20Proyecto)

<http://www.rekursosenprojectmanagement.com/>