

¿Sabe medir el valor de sus proyectos?

PMI Madrid Spain Chapter



Leandro Pereira

Presidente del PMI Portugal Chapter

CEO, WINNING Scientific Management

Presidente del Business Case Institute

leandro.pereira@pmi-Portugal.org // leandro.pereira@winning.pt



Leandro Pereira

- Presidente del PMI Portugal
- CEO de la WINNING Scientific Management
- Presidente del Business Case Institute
- Director del Máster Ejecutivo en Gestión de Programas y Proyectos en el INDEG
- Profesor Auxiliar en ISCTE Business School
- Doctorado en Project Management
- Certificado DEA en Knowledge Management
- Certificado PMP do PMI
- Certificado ROI Professional

Perfil profesional en linkedin: <https://pt.linkedin.com/in/leandropereira>.

El mundo está cambiando muy rápido. Ya no será el grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento.

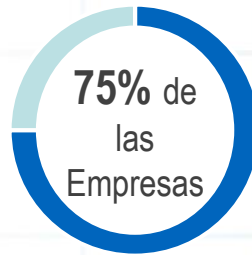
Rupert Murdoch

Pocas organizaciones evalúan y miden la rentabilidad de sus proyectos

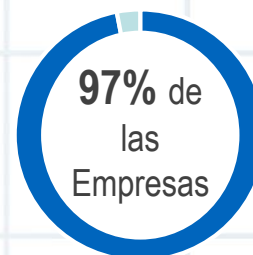
Contexto actual



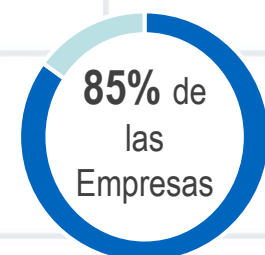
Tienen solamente beneficios cualitativos



No sabe quién son sus clientes

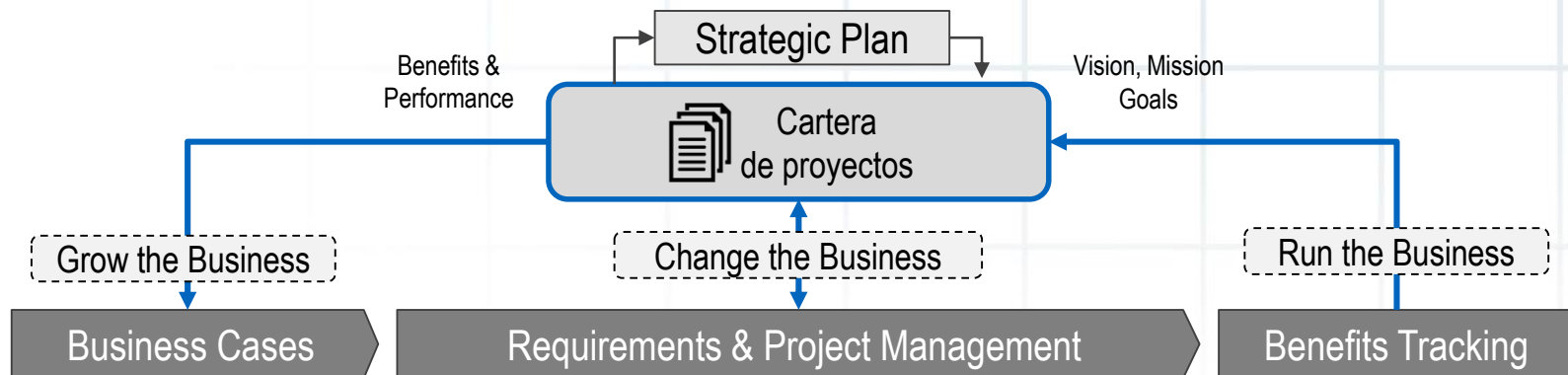


No involucra sus clientes en la definición de los proyectos



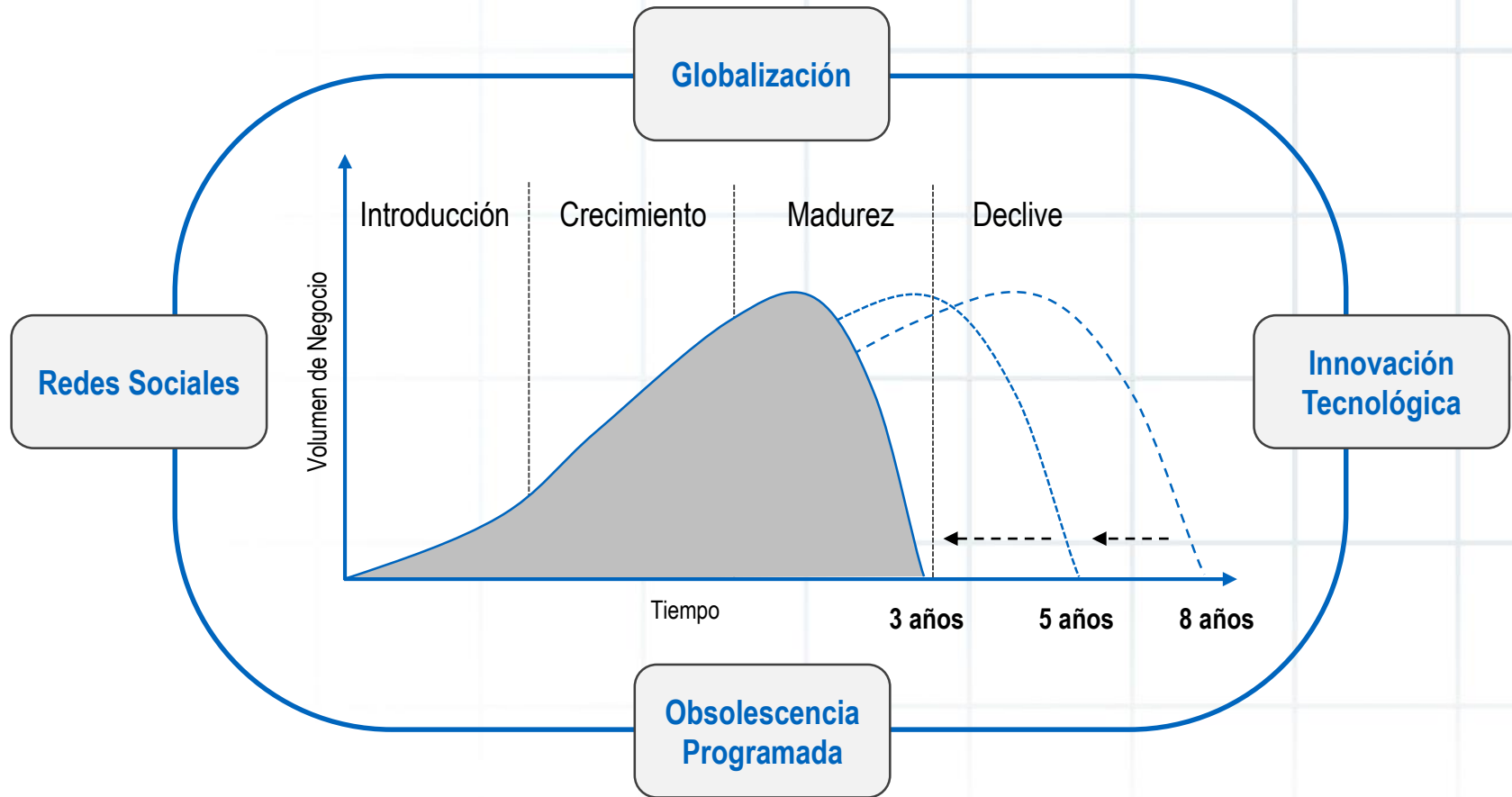
No miden los resultados después de la entrega del proyecto

Fonte: PMI, 2014



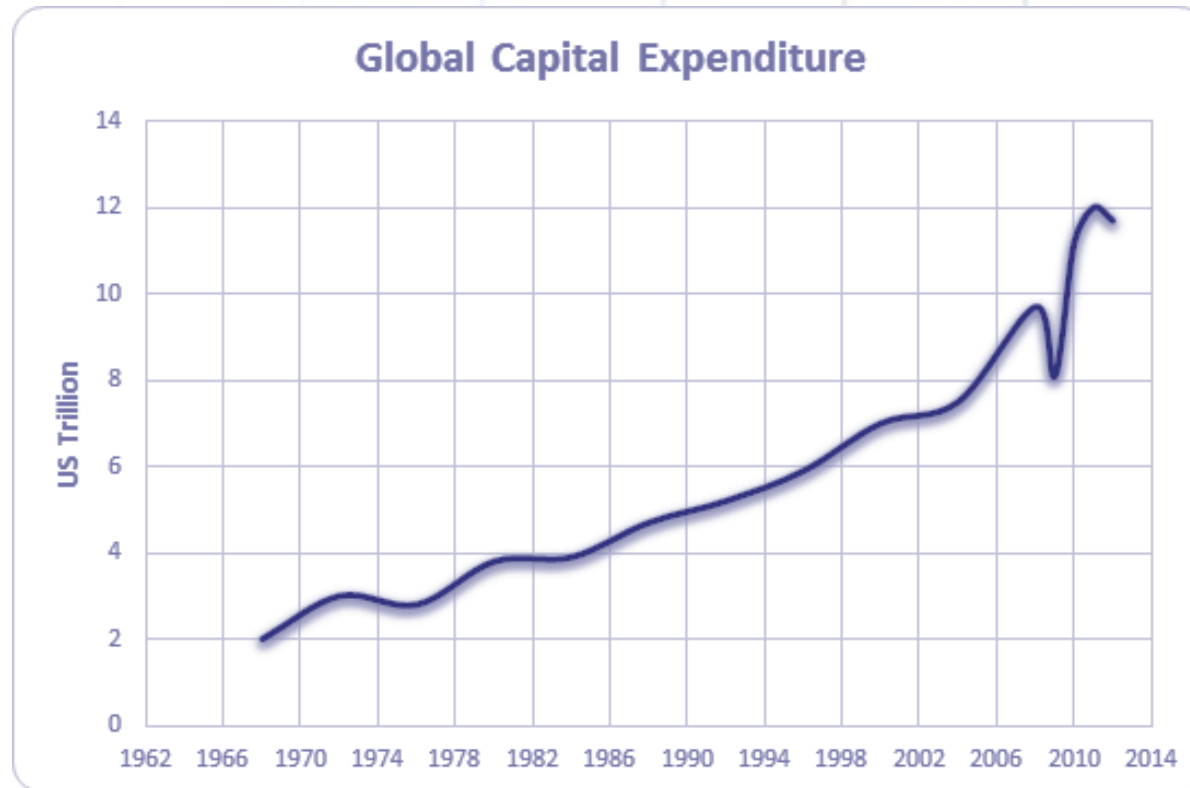
Ciclo de Vida de los Productos

Los retos de la Gestión Moderna



Global Capex Expenditure

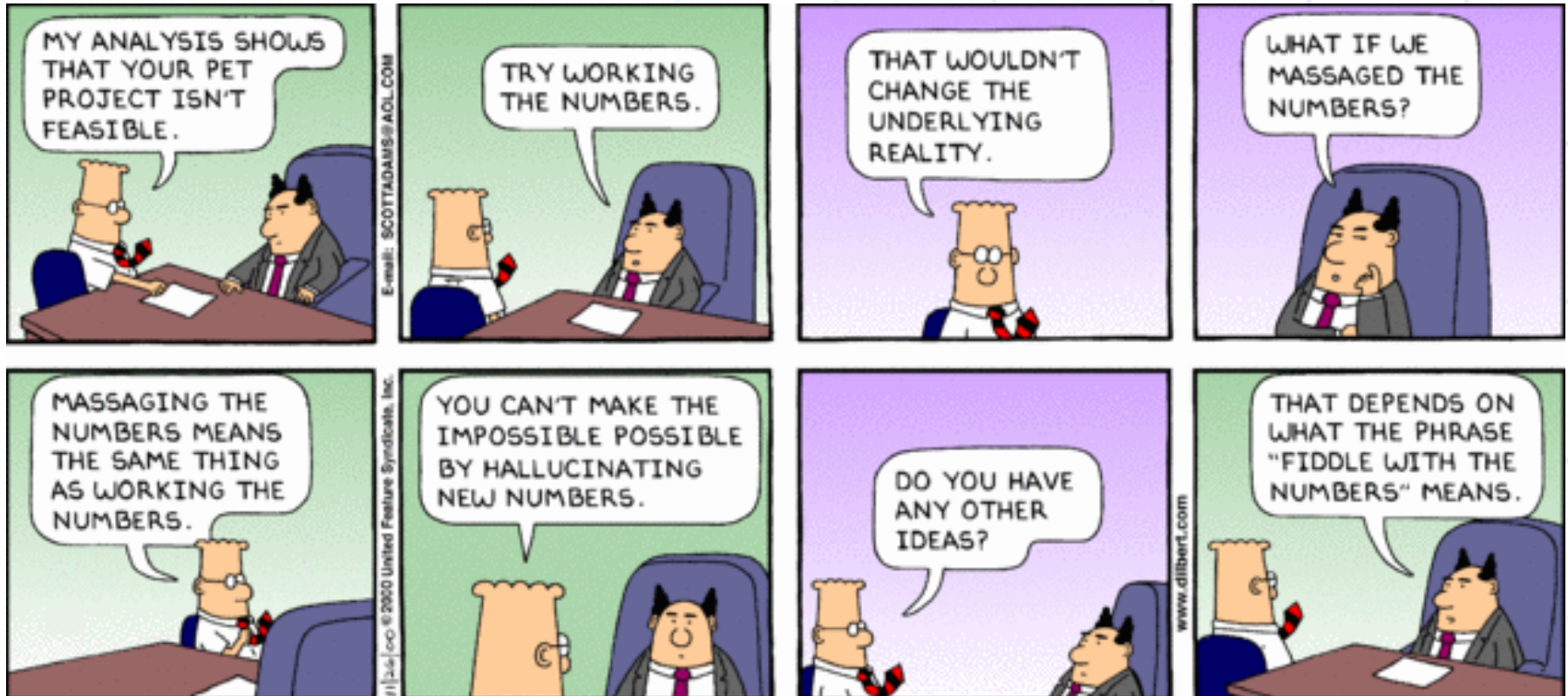
Un mayor enfoque en proyectos de inversión



Source: Mundial Bank 2014

“Try Working the Numbers”

Eso no cambiaría la realidad subyacente

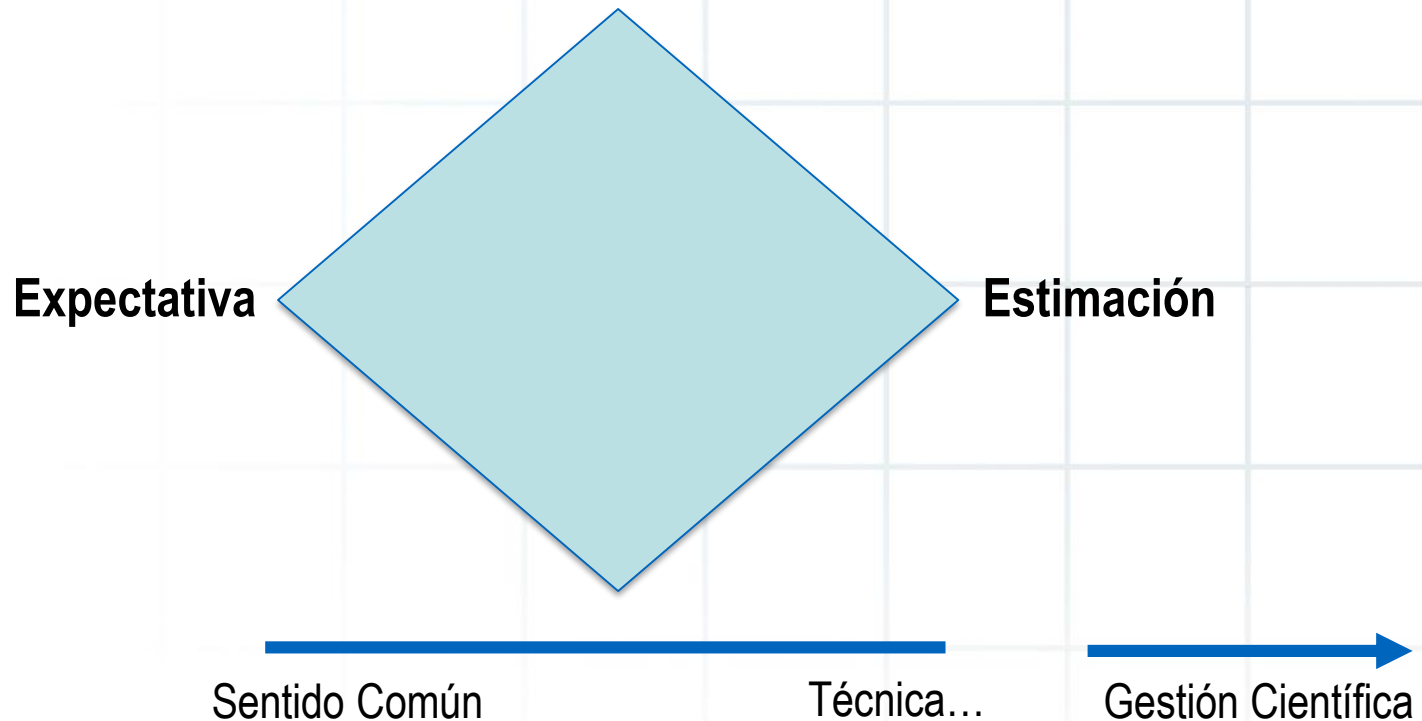


Confiamos en Dios, el resto debe traer datos.

Edwards Deming

Expectativa o Estimación

La diferencia entre el Sentido Común y la Gestión Científica



Scientific Management

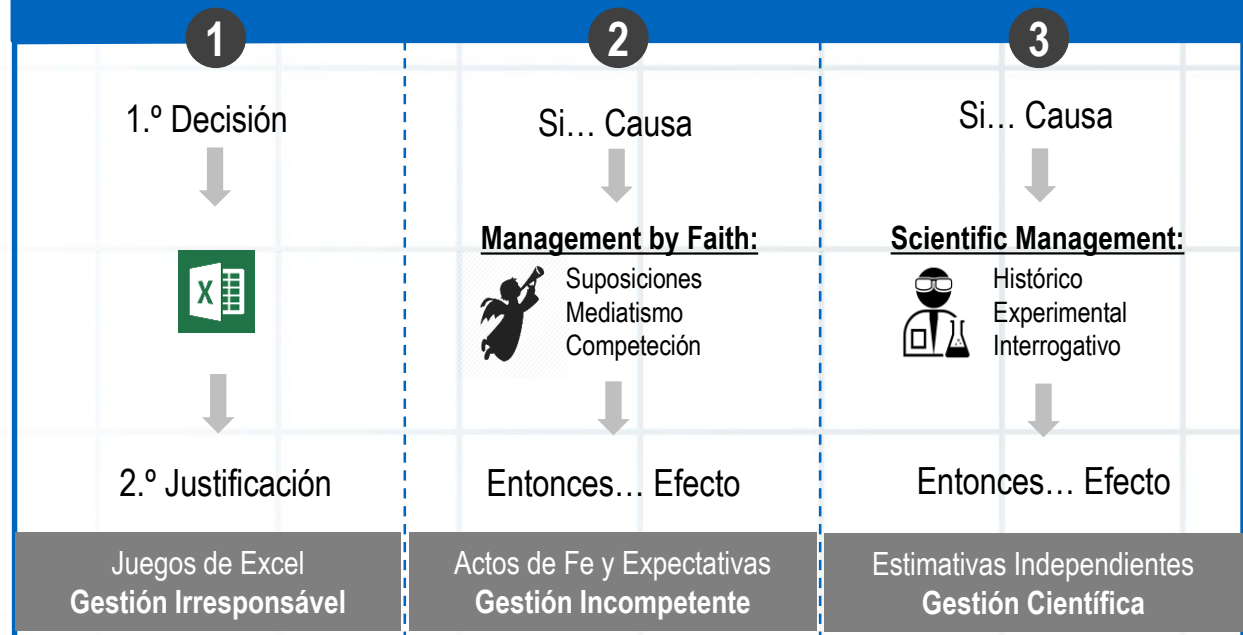
Las suposiciones son la mayor barrera al desarrollo de la inteligencia organizacional

La necesidad de crecer rápidamente, de aumentar la cuota de mercado, de ganar margen obliga al gestor a tomar permanentemente medidas, en un esfuerzo constante para alcanzar los objetivos y prosperar. Muchas organizaciones son capaces de alcanzarlos de forma rápida y sustancial, otras gastan inmensos recursos y tiempo para hacerlo en un proceso recursivo de prueba y error.

Organización Inteligente:

- Humildad Intelectual
- Abandonar Suposiciones
- Curiosidad Agresiva
- Customer-Centric

MADUREZ EN LA TOMA DE DECISIÓN DE LA GESTIÓN:



"Scientific management promises to replace rules of thumb with accurate measurements." *Frederick Taylor*

¿Cómo medir el ROI?

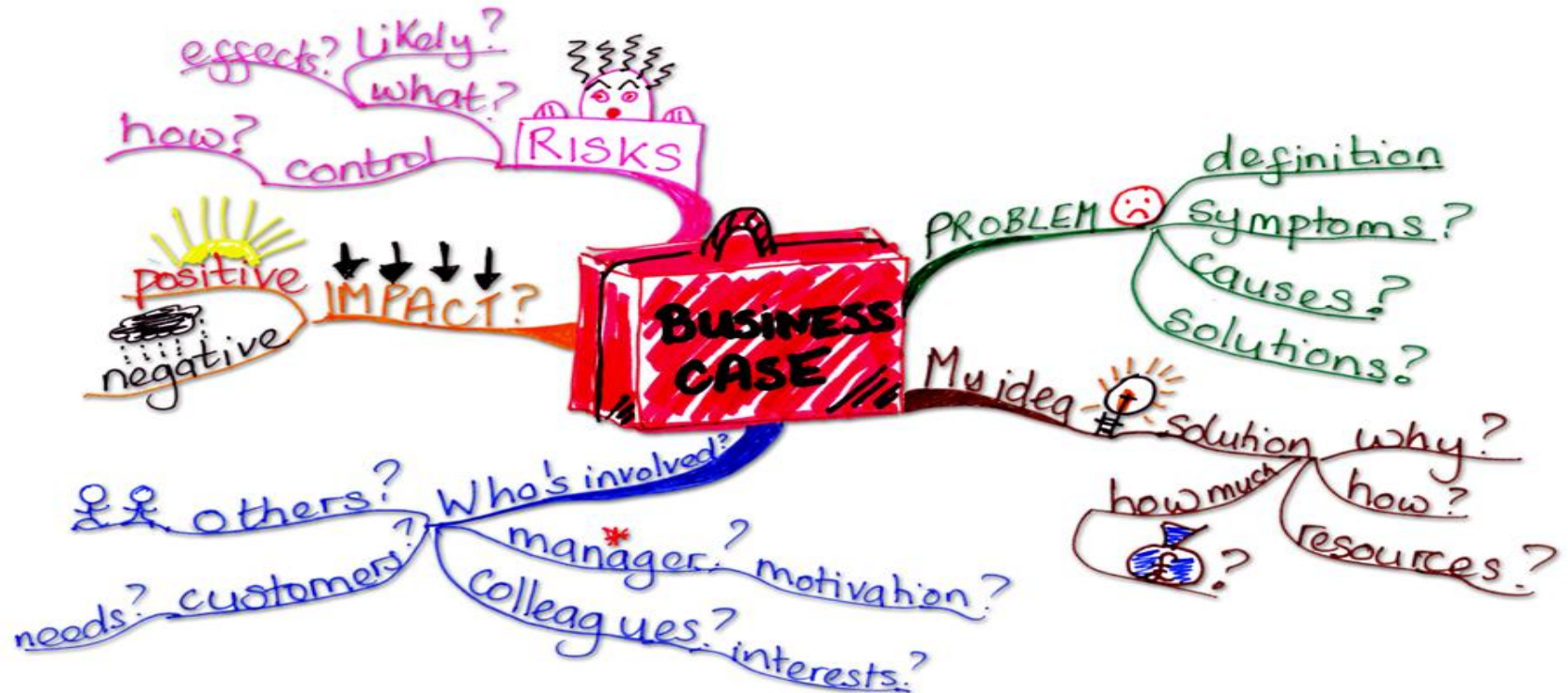
La diferencia entre el Sentido Común y la Gestión Científica



Source: ROI Institute, 2014

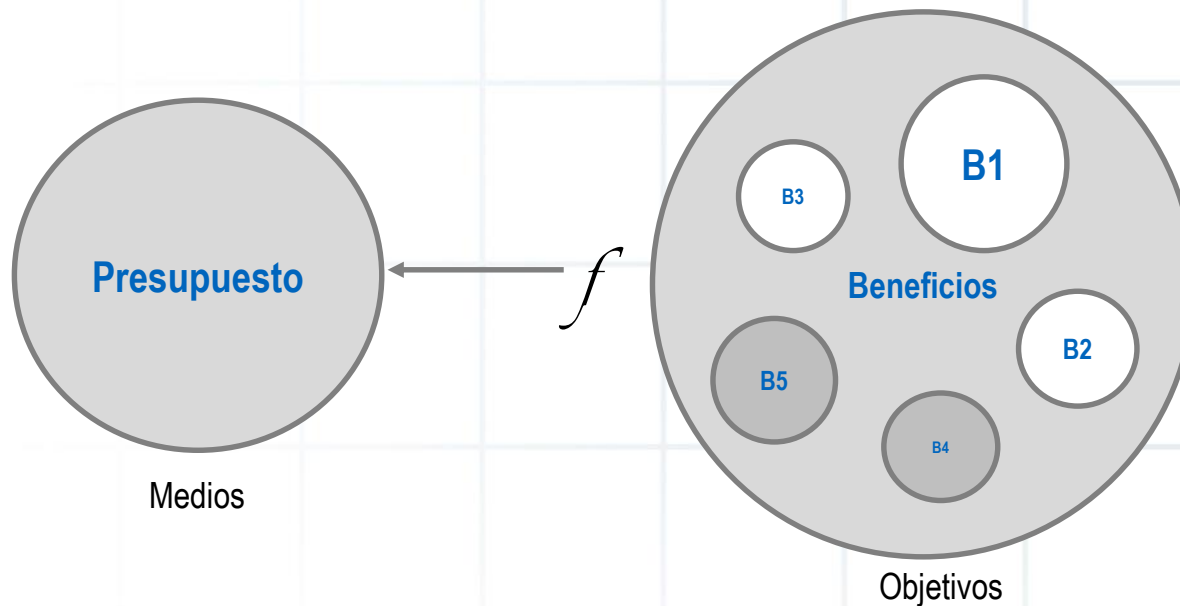
Business Case Mindmap

¿Lo que debería ser cuestionado?



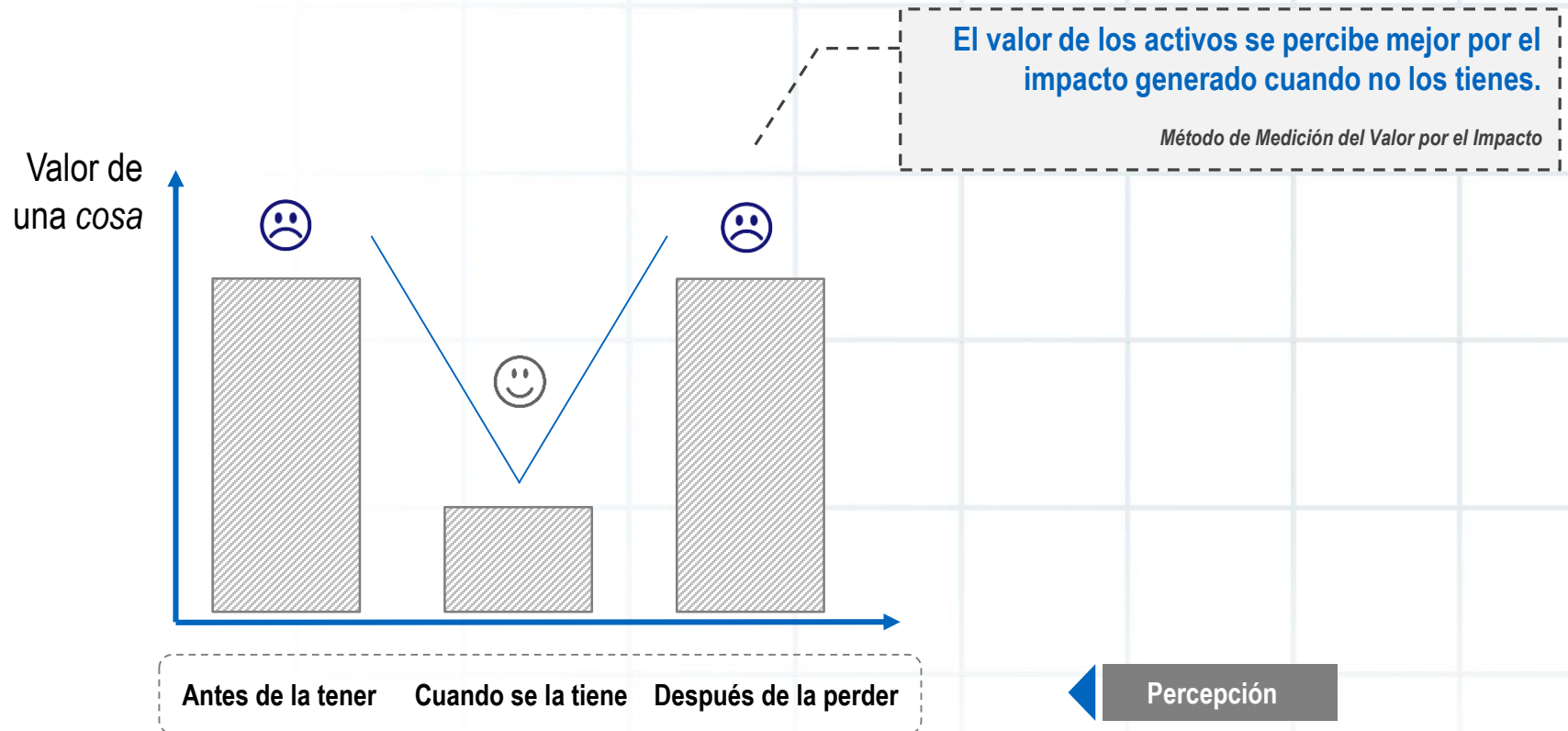
Presupuesto vs Beneficios

Determinación del presupuesto en función de los beneficios generados



“Value of Something”

Método de Medición del Valor por el Impacto

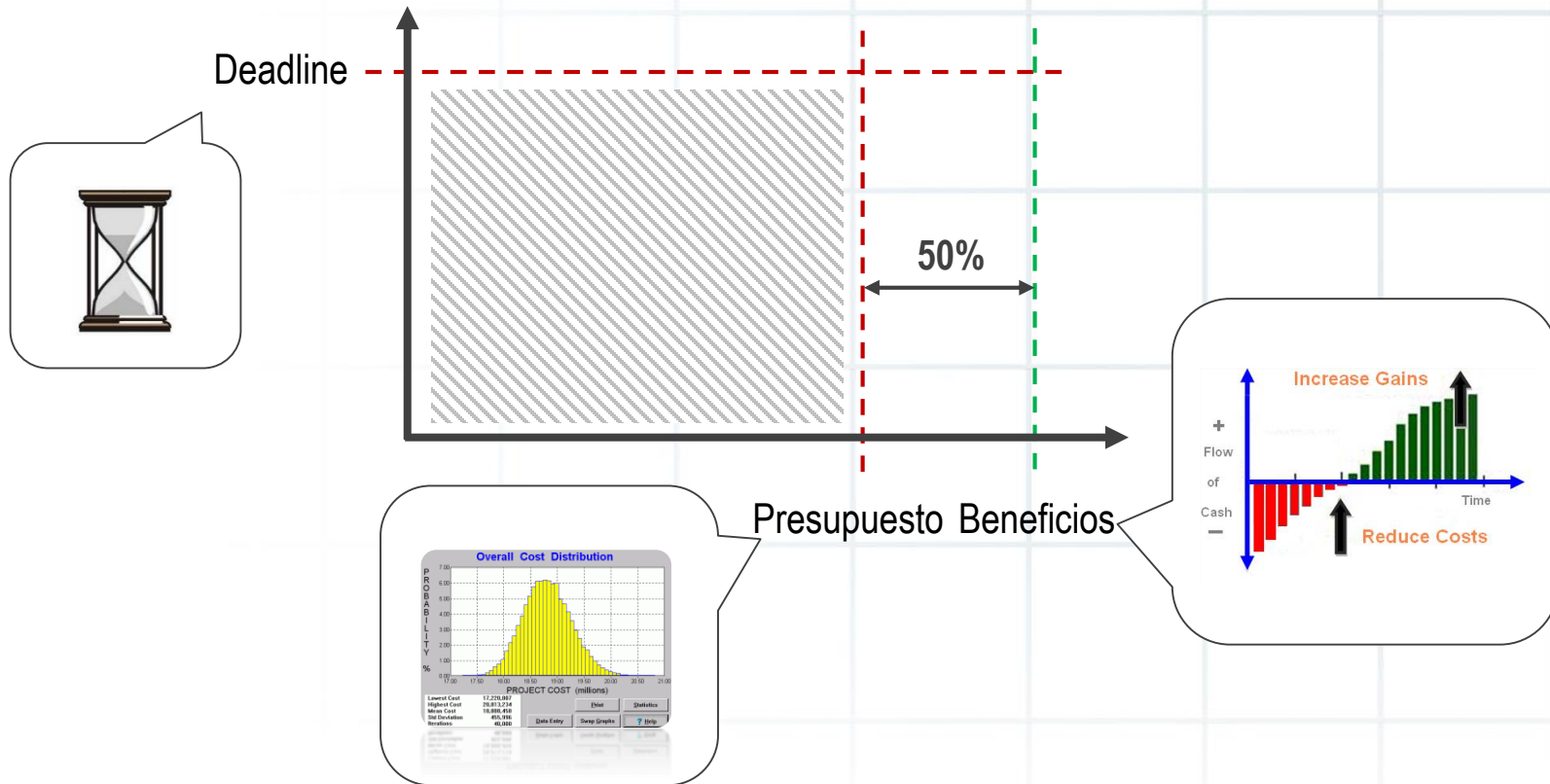


No encuentres clientes para tus productos, encuentra productos para tus clientes.

Seth Godin

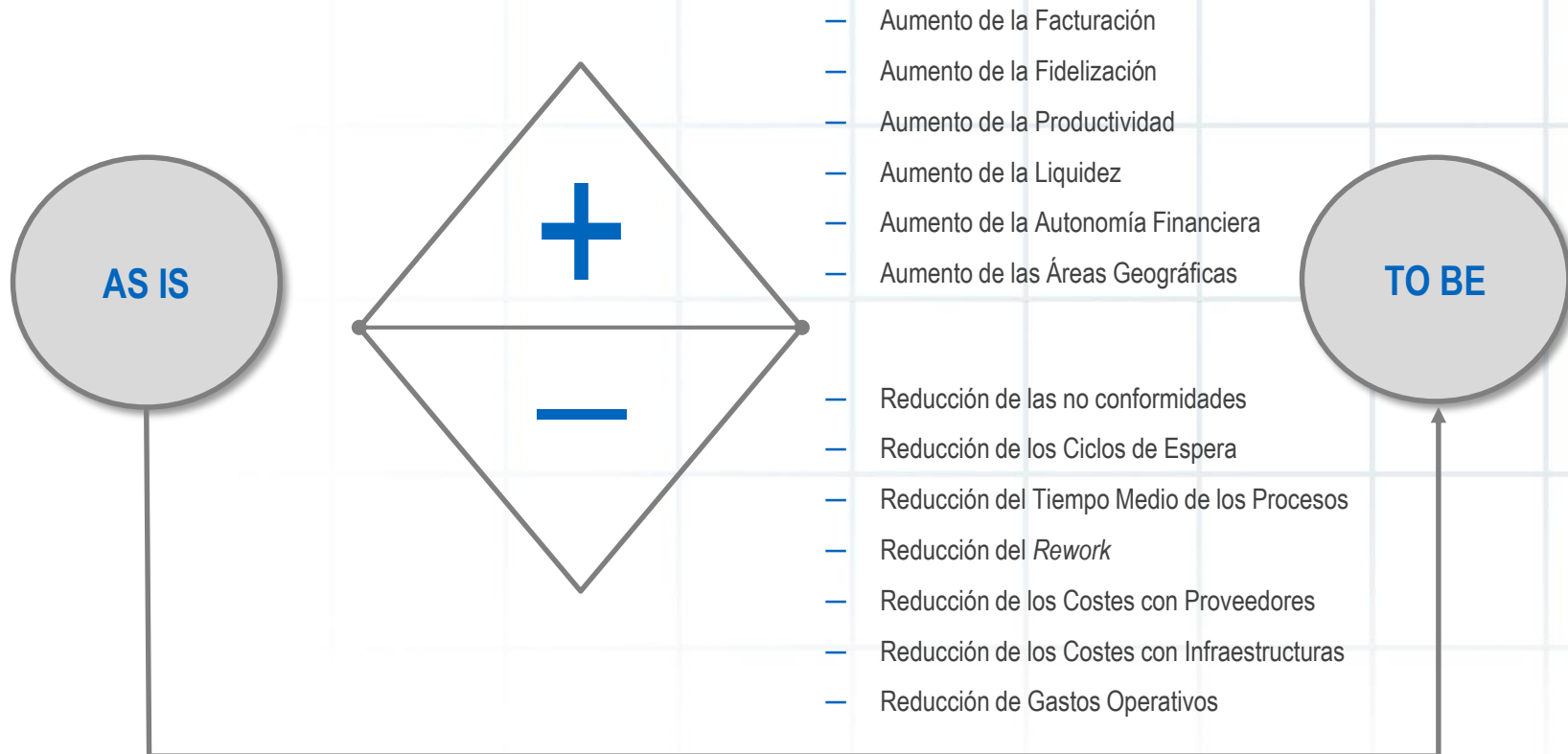
TimeBudget Box

Determinación del presupuesto con base en los beneficios generados



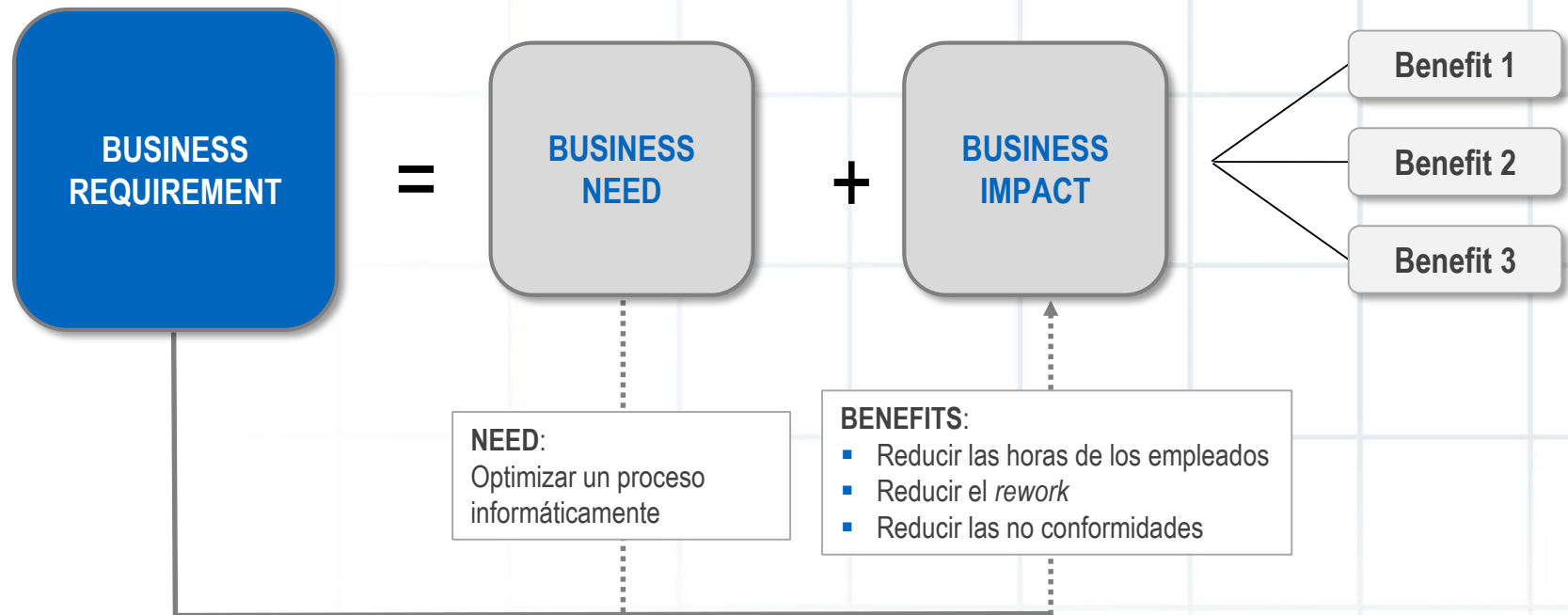
Benefits Modelling

Beneficios traducidos por el “aumento” de algo positivo o “reducción” de algo negativo



Business Requirement

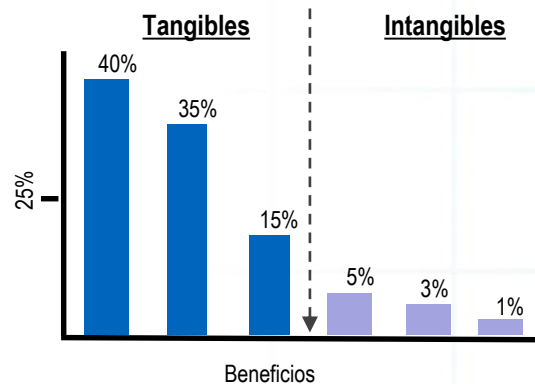
Un requisito de negocio surge de la necesidad y del respectivo impacto en el negocio



Principio de Pareto

Identificar los tres beneficios con mayor impacto

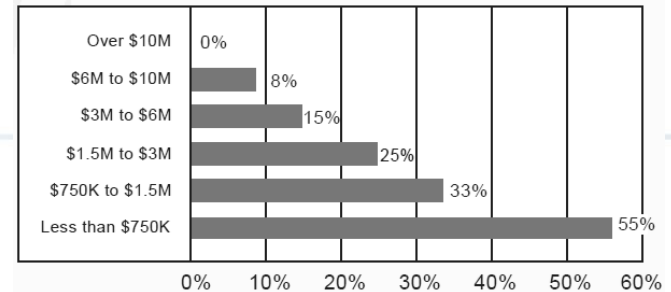
Pequeños Proyectos de Alto Impacto Organizacional:



Técnicas para Validar la Frontera del Alcance:

- Entrada / Salida en el Alcance (técnica del "contradictoria")
 - ¿Cuál de los tres beneficios se ve afectado y cuánto si esa componente del alcance no sea incluida?
 - Si no existe una relación de causa-efecto con uno de los tres beneficios, la componente está fuera de alcance..
 - Evitar "era interesante si"

Success by Project Size



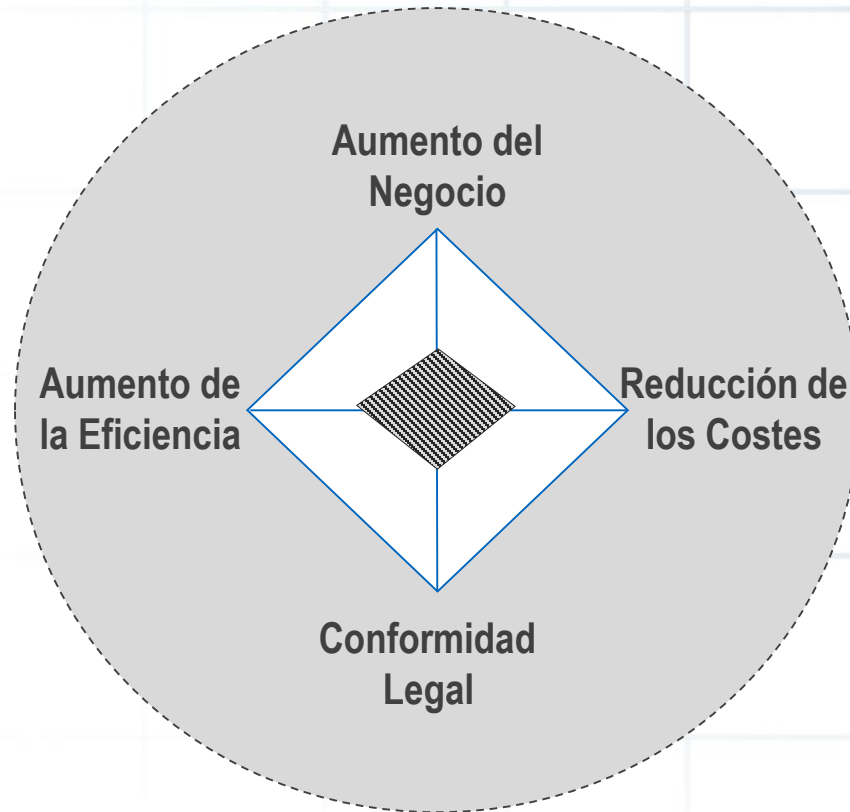
Project Duration, Team Size Affect Project Success

Project Size	People	Time (mos.)	Success Rate
Less than \$750K	6	6	55%
\$750K to \$1.5M	12	9	33%
\$1.5M to \$3M	25	12	25%
\$3M to \$6M	40	18	15%
\$6M to \$10M	+250	+24	8%
Over \$10M	+500	+36	0%

Fuente: *The Chaos Report. The 10 Laws of CHAOS. 2013*

Pereira Diamond

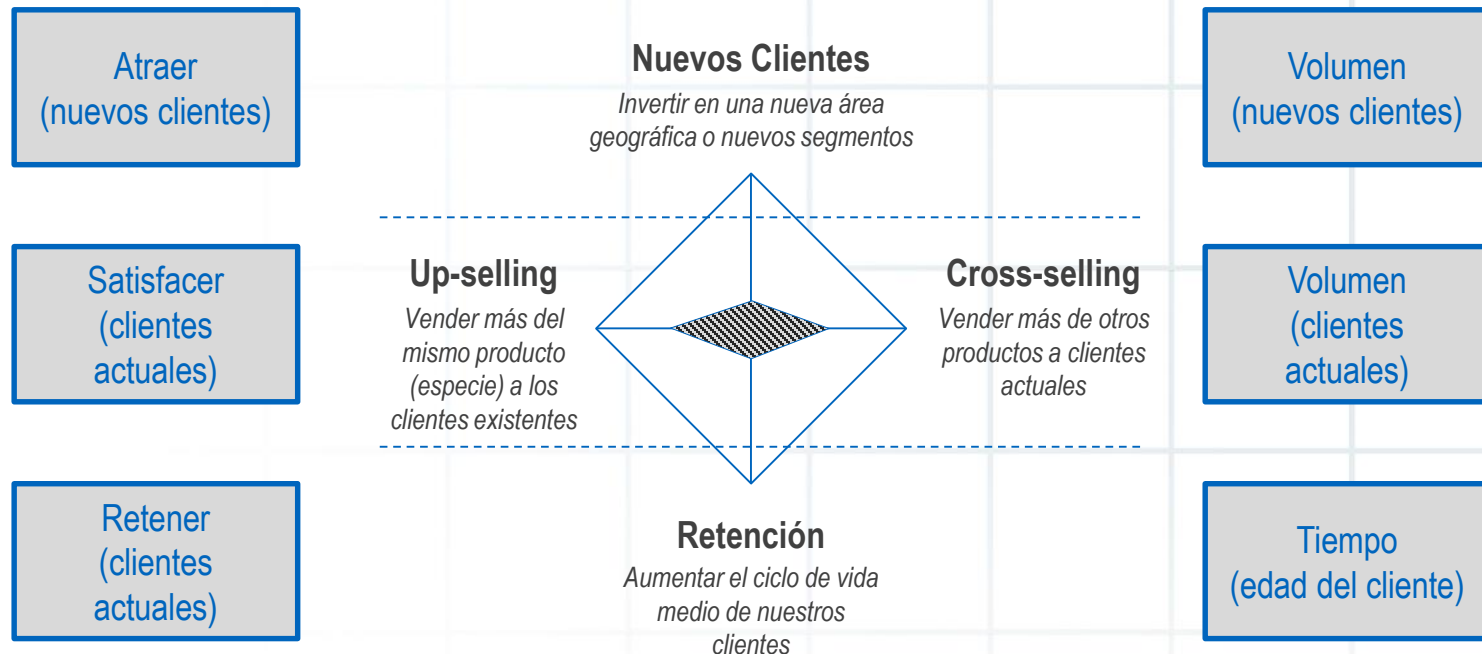
Las cuatro dimensiones de la creación de valor económico



Fuente: Pereira Diamond (Pereira, 2015)

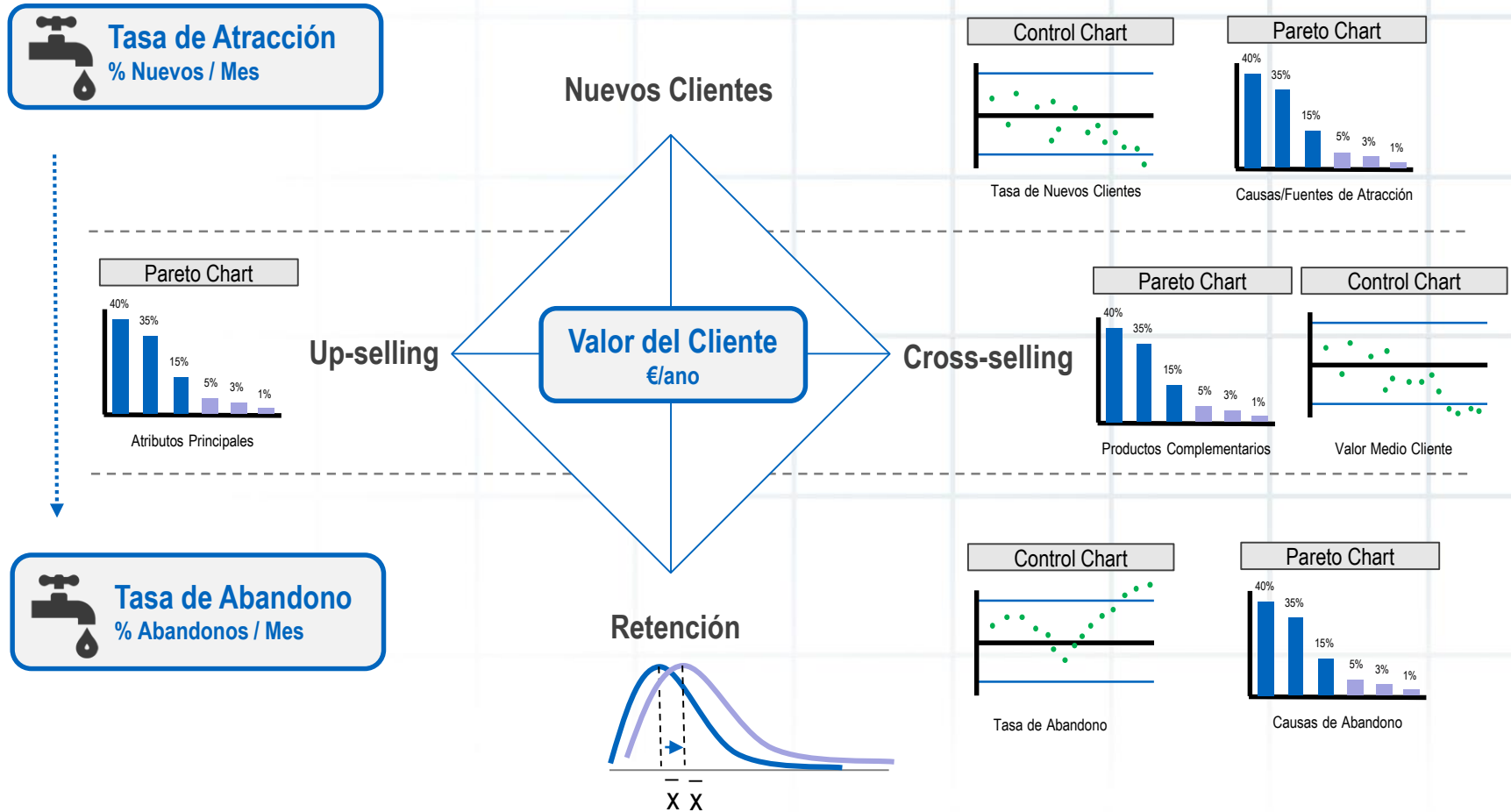
Aumento del negocio

Apalancamiento del negocio de cuatro alternativas



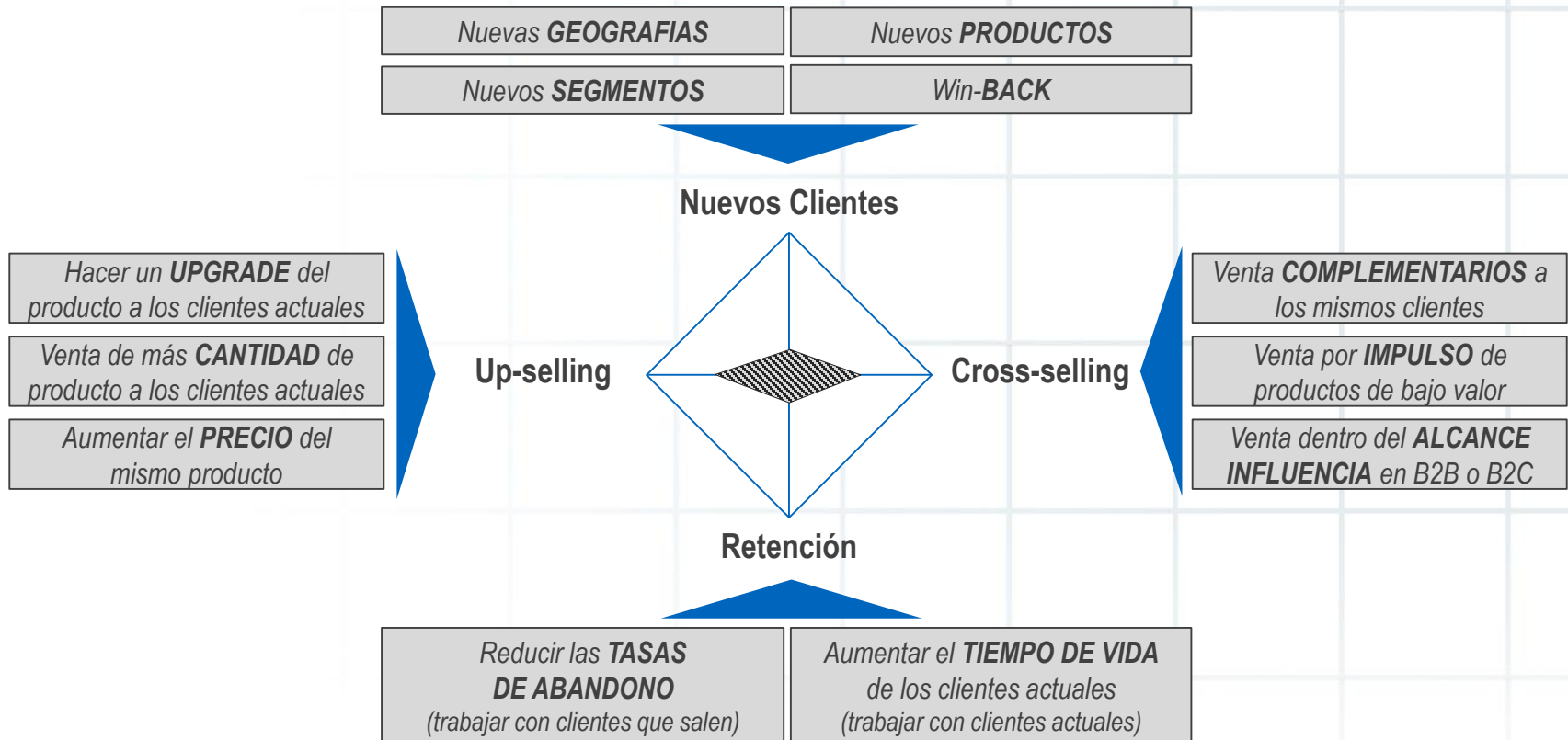
Aumento del negocio

Métricas clave para aumentar las ventas



Aumento del negocio

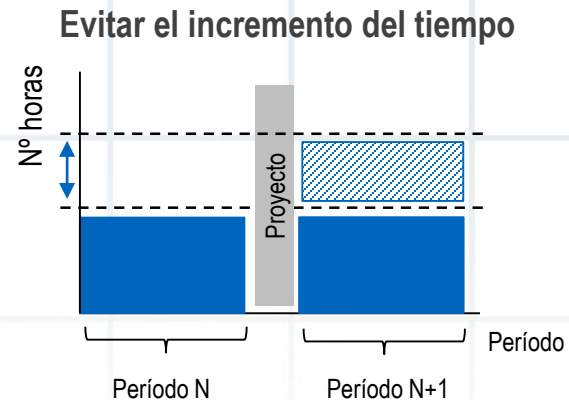
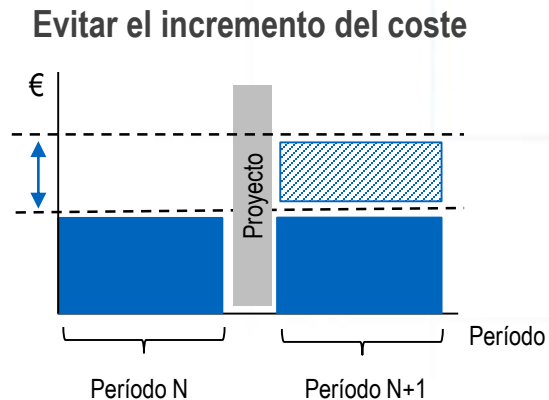
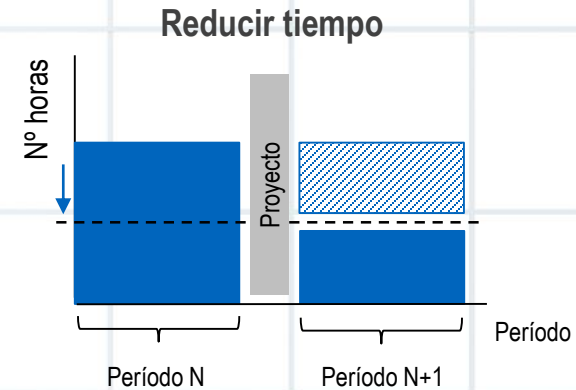
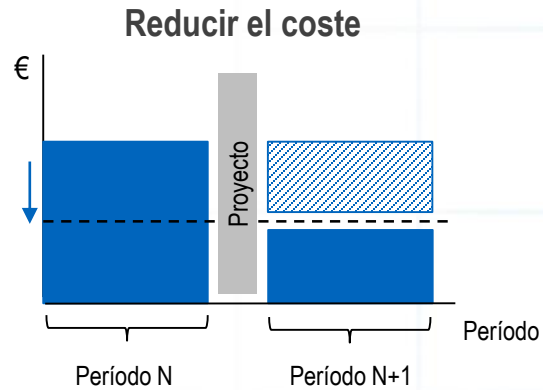
Apalancamiento del negocio de cuatro alternativas



Fuente: Pereira Diamond (Pereira, 2015)

Reducción de Costes y Aumento de la Eficiencia

Reduciendo el impacto actual o evitando un impacto futuro



Fuente: Pereira Diamond (Pereira, 2015)

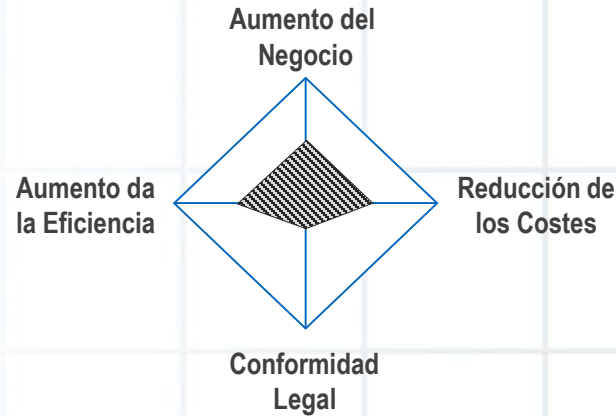
Valoración de los beneficios

Tabla resumen

	Impactos	Tiempo	Estrategia	Capital
Aumento del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos Clientes - Up-selling - Cross-selling - Retención 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la posición (pasado-presente) - Evitar la pérdida (futuro) 	Corto-Medio plazo	Financiero
Reducción de los Costes	Liberta capital financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar (pasado-presente) - Evitar (futuro) 	Corto plazo	Financiero
Aumento de la Eficiencia	Liberta capacidad (dinero "virtual")	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar (pasado-presente) - Evitar (futuro) 	Largo plazo	Humano
Conformidad Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Multas - Estructural (imagen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar (pasado-presente) - Evitar (futuro) 	Corto plazo	Financiero Credibilidad

Beneficios Primitivos e Instanciados

La distinción entre la causa y el efecto



Beneficio Primitivo	Causa	Efecto	Beneficio Instanciado
Aumentar la calidad del proceso	➡	Reducir	el trabajo de repaso ("rework") del proceso debido al n.º de errores
Reducir insatisfacción de los clientes	➡	Aumentar	el ciclo de vida del cliente a través de una mejor relación
Aumentar la motivación de los empleados	➡	Reducir	el tiempo de los procesos a través del aumento de la motivación de los empleados

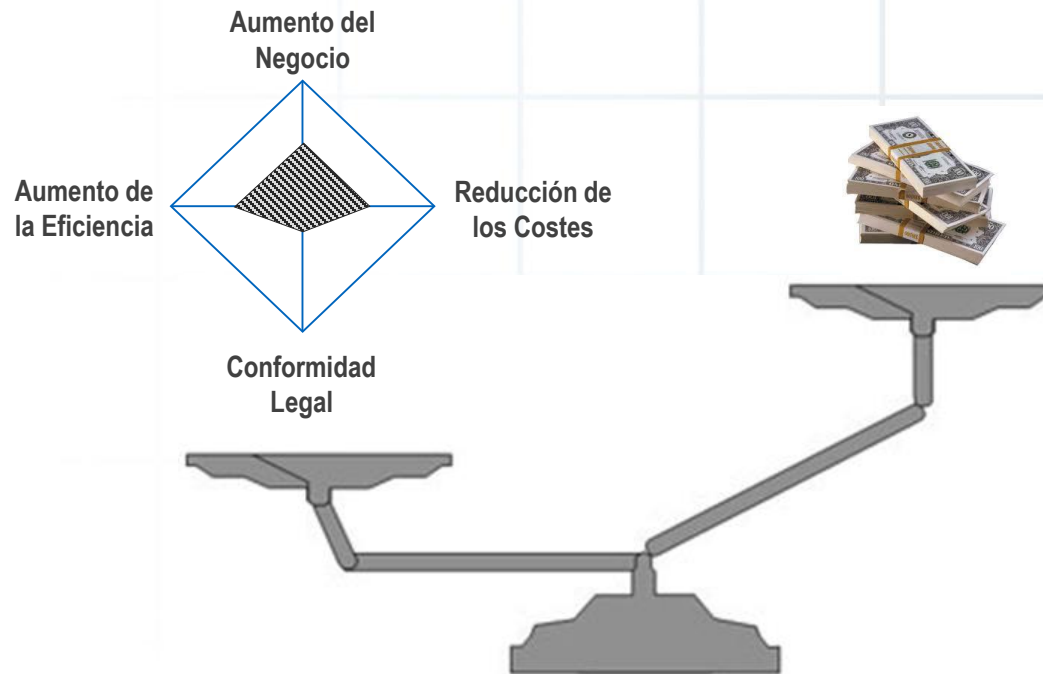
Matriz de Proyecto-Beneficios

Proyectos que se llevan a cabo con "dinero real", cuyo beneficio es "dinero virtual" deben ser muy exigente



Balancing to Decide Economic ROI

Beneficios Económicos vs Inversión



Estimación beneficios

Estimación de los beneficios esperados asociados a un intervalo de confianza

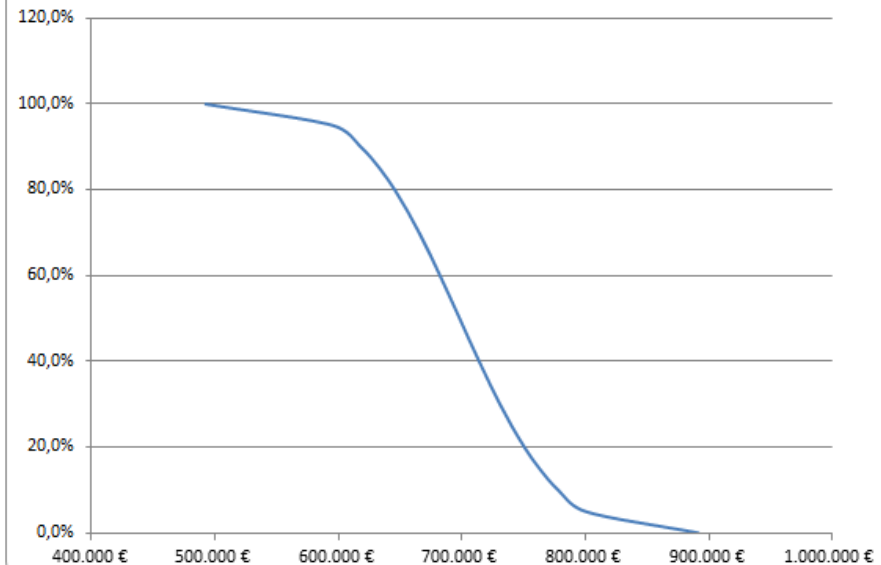
ID	Benefit	Metric	Metric Description	Unit	Frequency (Numero, %)	Frequency / year			Benefits Exploit Distribution			Project Evaluation				
						MIN	ML	MAX	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Year 0	Year 1	Year 2	Total	Variance
7	Redução do downtime da linha para reparações em prime	213.750 €	Valor ano que não se produz % de redução de downtime			5%	40%	85%	100%	100%	100%	89.063 €	89.063 €	89.063 €	267.188 €	2.436.750.000 €
8	Redução dos danos colaterais causados no equipamento	183.567 €	Valor ano dos custos colaterais % de redução dos custos colaterais			20%	50%	80%	100%	100%	100%	91.784 €	91.784 €	91.784 €	275.351 €	1.010.905.305 €
9	Redução da mão de obra para fazer reparações	98.800 €	Valor ano pago à equipa ex % de redução das horas de reparação			20%	50%	95%	100%	100%	100%	51.870 €	51.870 €	51.870 €	155.610 €	457.567.500 €
9	>> New:															
									100%	100%	100%	- €	- €	- €	- €	- €

Risk	Benefits	Confidence
0,1%	492.517 €	100,0%
5,0%	595.358 €	95,0%
10,0%	618.062 €	90,0%
15,0%	633.379 €	85,0%
20,0%	645.554 €	80,0%
25,0%	655.998 €	75,0%
30,0%	665.377 €	70,0%
35,0%	674.069 €	65,0%
40,0%	682.316 €	60,0%
45,0%	690.295 €	55,0%
50,0%	698.148 €	50,0%
55,0%	706.001 €	45,0%
60,0%	713.980 €	40,0%
65,0%	722.227 €	35,0%
70,0%	730.919 €	30,0%
75,0%	740.298 €	25,0%
80,0%	750.742 €	20,0%
85,0%	762.917 €	15,0%
90,0%	778.234 €	10,0%
95,0%	800.938 €	5,0%
99,9%	891.262 €	0,1%

Reference Max

Reference Min

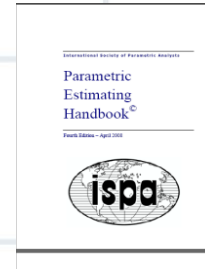
Benefits "S" Curve



Estimación de costes

Estimación de costes esperados asociados a un intervalo de confianza

$$c.total = c.unit * \prod_{j=1}^k (1 + df_j)^{mj} * DIM^{fe + \sum_{i=1}^n sf_{i*ni}}$$

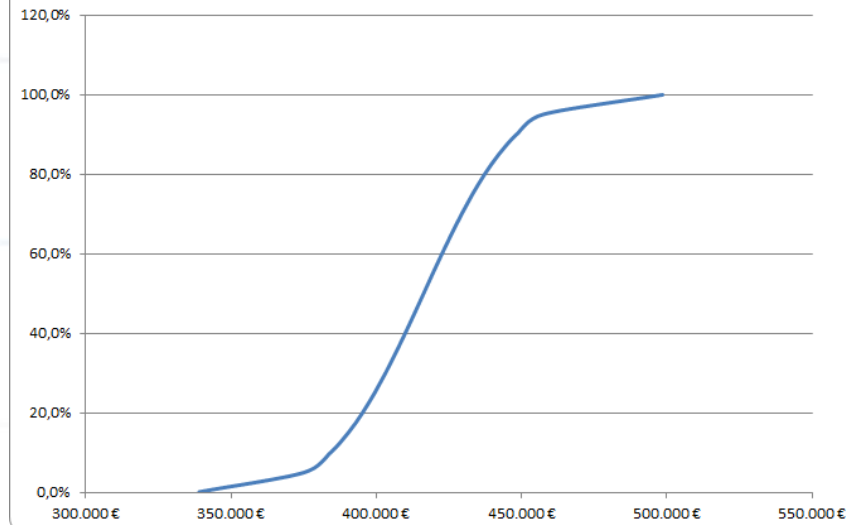


Risk	Investment	Confidence
0,1%	498.513 €	100,0%
5,0%	457.371 €	95,0%
10,0%	448.289 €	90,0%
15,0%	442.161 €	85,0%
20,0%	437.291 €	80,0%
25,0%	433.112 €	75,0%
30,0%	429.360 €	70,0%
35,0%	425.883 €	65,0%
40,0%	422.584 €	60,0%
45,0%	419.392 €	55,0%
50,0%	416.250 €	50,0%
55,0%	413.108 €	45,0%
60,0%	409.916 €	40,0%
65,0%	406.617 €	35,0%
70,0%	403.140 €	30,0%
75,0%	399.388 €	25,0%
80,0%	395.209 €	20,0%
85,0%	390.339 €	15,0%
90,0%	384.211 €	10,0%
95,0%	375.129 €	5,0%
99,9%	338.994 €	0,1%

Reference Max

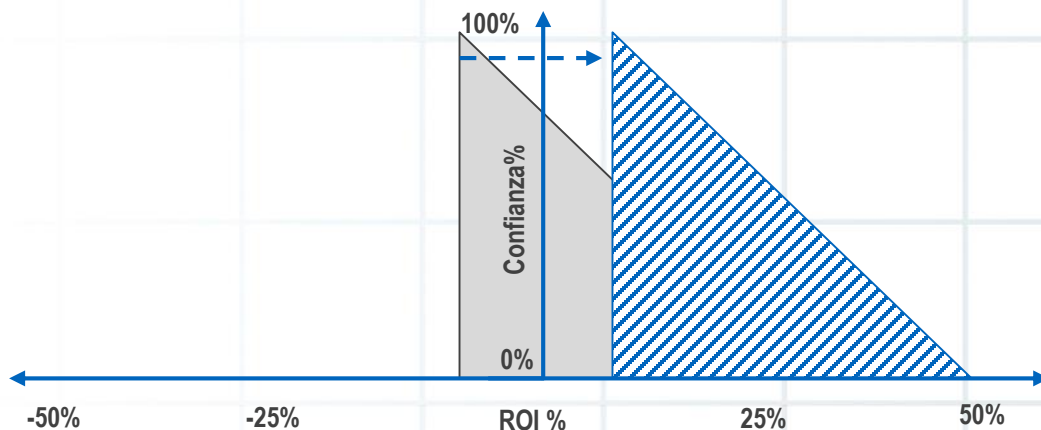
Reference Min

Investment "S" Curve



ROI Sensibility

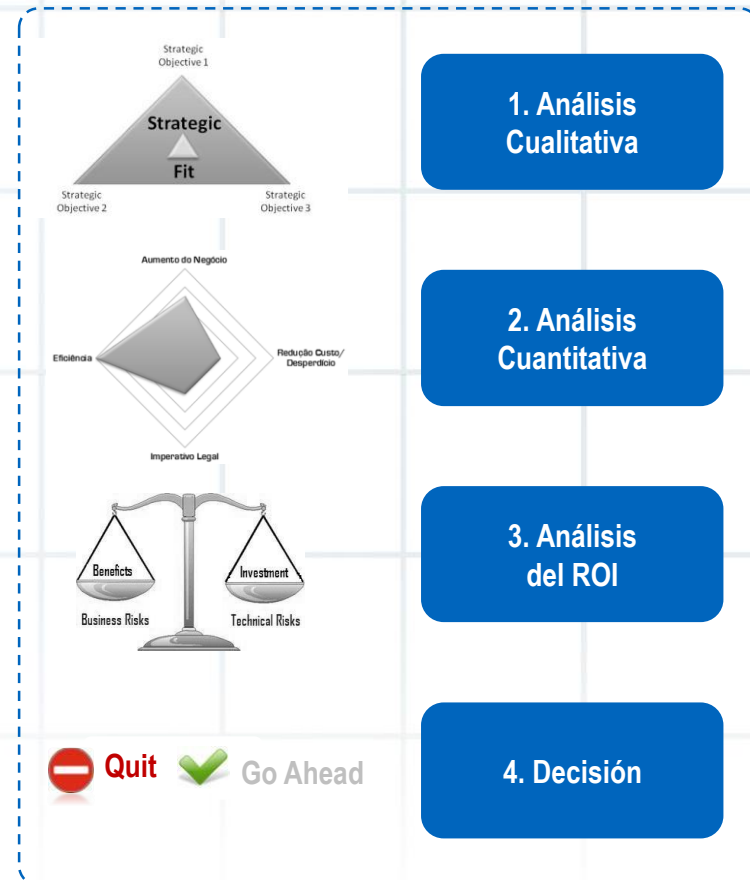
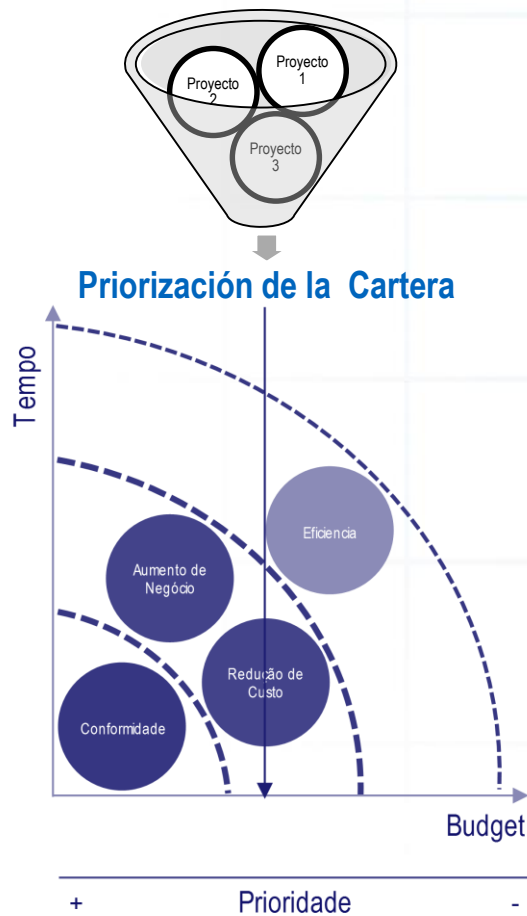
Análisis de sensibilidad del indicador ROI de acuerdo con el grado de confianza



Confianza:	99%	95%	80%	50%	25%	1%
Net Present Value	20k€	45k€	80k€	150k€	220k€	300k€
Internal Rate of Return	2.6%	5.4%	8.2%	12.6%	19.3%	27.5%
Benefit Cost Ratio	1.08	1.13	1.23	1.34	1.62	1.75
Return on Investment	8%	13%	23%	34%	62%	75%
Payback Period	30 m	28 m	26 m	22 m	18 m	12 m

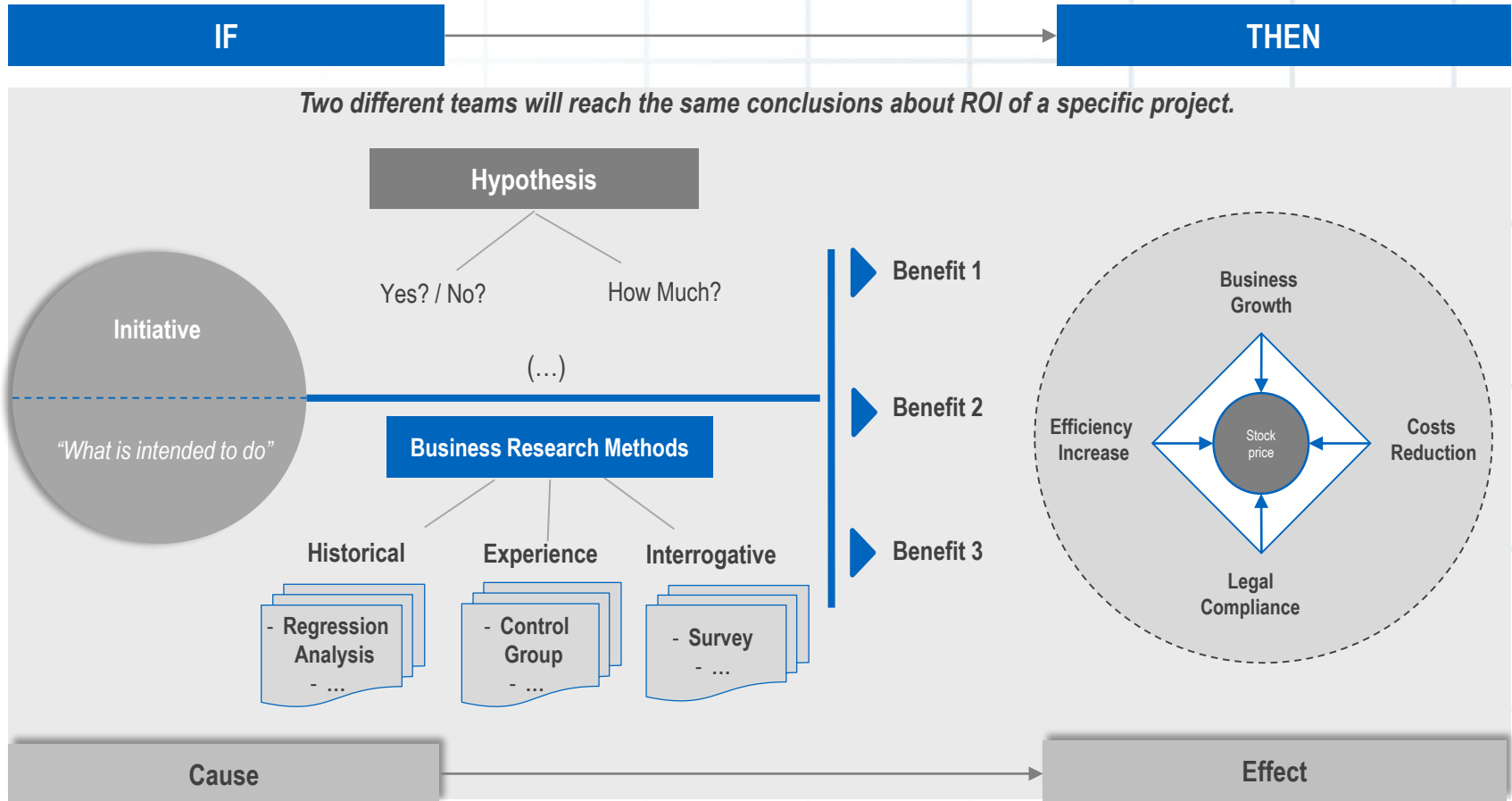
Priorización de la Cartera

Análisis de secuencial para la toma de decisiones



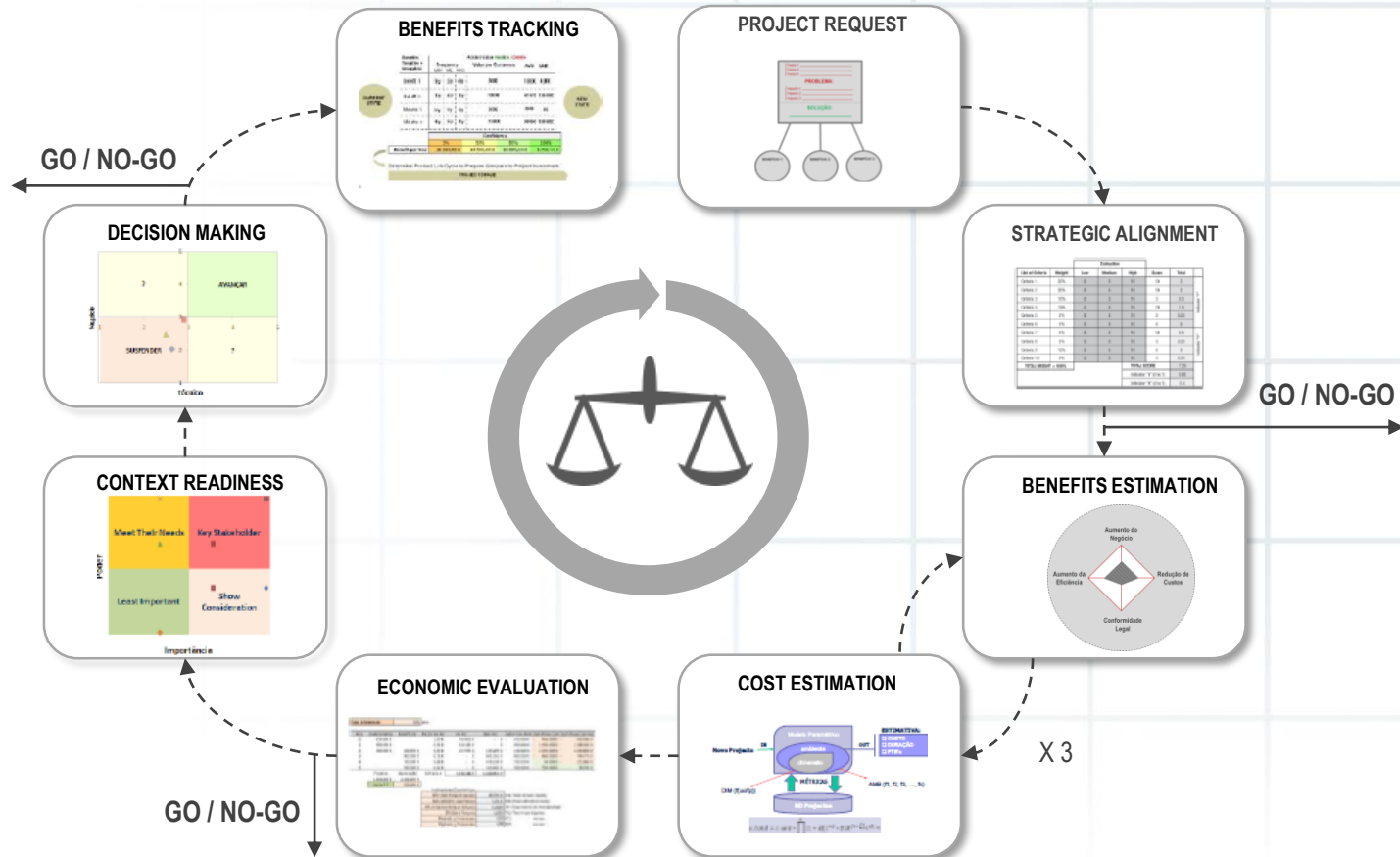
Scientific Business Case

Hypothesis Validation through the appropriate Business Research Methods



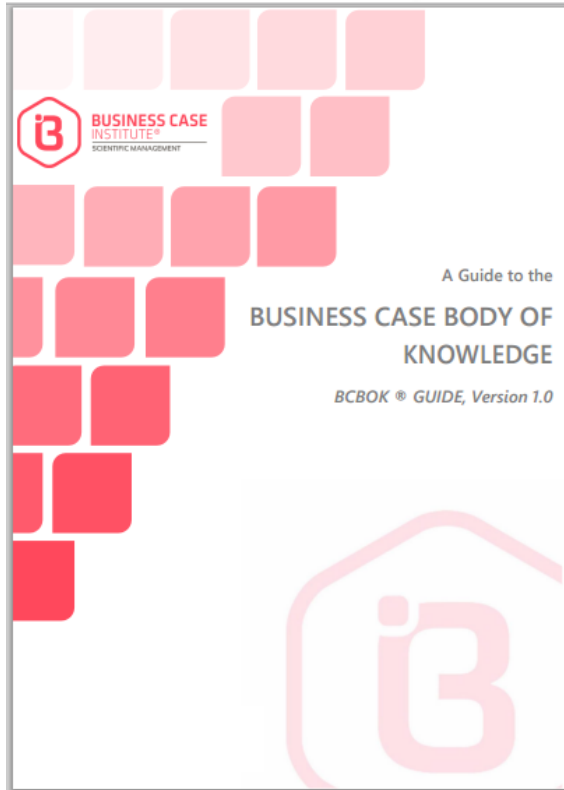
Business Case Framework

Ocho pasos para construir un modelo de negocio



Business Case Institute

Business Case Body of Knowledge (BCBOK® Guide)



Normativo Internacional

► El Business Case Institute (BCI®)

- es una **organización independiente**
- existe para servir la creciente necesidad de **crear capacidades** para los profesionales que desenrollan business cases, trabajando en una ancha gama de funciones de administración e industrias particularmente **dónde las decisiones de inversión tienen lugar**.

Conocimiento

Framework

Técnicas

Más informaciones en:

<http://www.businesscaseinstitute.org/>

Gracias por su atención



Leandro Pereira

Director Fundador del PMI Portugal Chapter

CEO, WINNING Scientific Management

leandro.pereira@pmi-Portugal.org // leandro.pereira@winning.pt