

# Gestión de Valor en Proyectos Tecnológicos.

## *Innovación y competitividad*

Arturo Penas Rial - MSc, MBA, PMP

12 de octubre, 2016

# Currículo del expositor



## Arturo Penas Rial

Licenciado en Informática; Master en Computación y Sistemas de Información; M.B.A.; ex profesor universitario (ORT, UCUDAL); PMP certificado en gestión de proyectos desde 2003.

20 años liderando proyectos y programas locales e internacionales en TELCOs, banca, ingeniería de SW. Formulador de negocios PIEP/ANII, mentor en programa RunIT de CUTI.

LinkedIn: <http://uy.linkedin.com/in/arturopenasrial/es>



# ¿Sobre que hipótesis has construido el futuro de tu empresa o proyecto?

- La innovación se desplazo del producto a la organización.
  - ¿Dispone de un sistema de gestión del valor?
  - ¿Qué necesidades satisface el producto?. Como el producto/servicio ayuda a lograr sus objetivos?
  - ¿Cuánto cuesta el producto? ¿Alternativas y costos?
  - ¿Qué nuevas actividades son necesarias?
  - ¿Cómo se permite la apropiación del valor?
  - ¿Cómo responde a los retos actuales?

*Restricción (A&T&C) ► **eficiencia**. Entrega de Valor ► **eficacia**.  
**Descomoditizar** TI para: reducción de costos, incrementar el valor, reducir tiempos de espera, errores y barreras internas.*



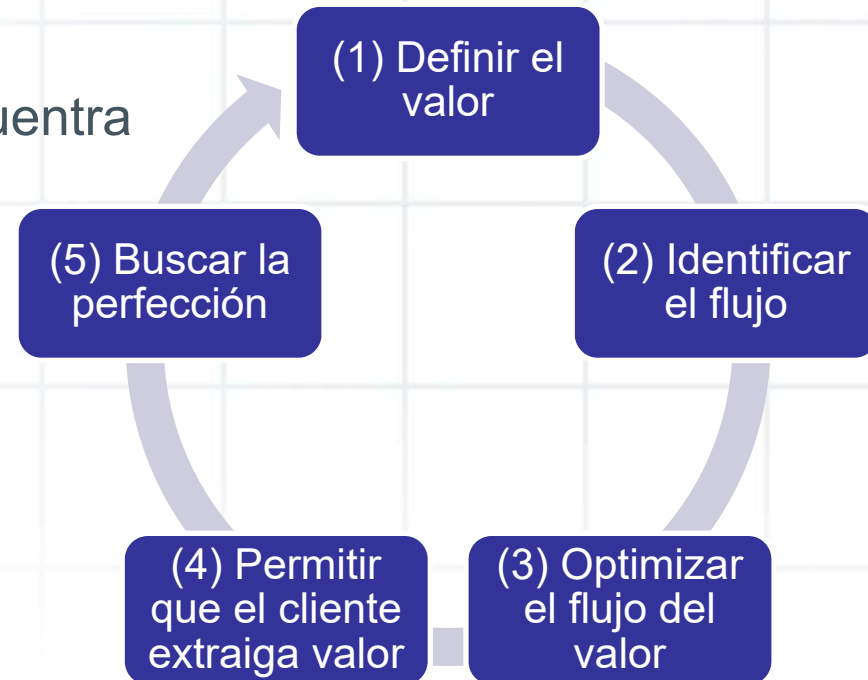




# Lean IT. ¿Qué es?

- Es una filosofía de gestión. La *administración eficiente busca mejorar la rentabilidad, disminuir los desperdicios y manejarse con alto nivel de ambigüedad.*
- Debemos definir dónde se encuentra la *esencia del valor* y actuar para *adelgazar*: estructuras, responsabilidades y procesos.

Existimos para *entregar valor*.  
La *arquitectura* interna  
*depende de la estrategia*.



# (1) Definir el valor desde el Cliente

- El *valor*, solo puede definirlo el consumidor final y solamente es significativo cuando se expresa en términos de producto / servicio que satisface las necesidades del consumidor a un precio concreto, en un momento determinado. El valor lo crea la organización, desde el punto de vista del cliente.
- *La calidad es la que obtiene el que lo recibe y por lo que paga por la parte que les da valor.*

Aumentar *valor percibido* por clientes a través del ciclo de vida del producto:  
Desarrollo ▶ Introducción ▶ Crecimiento  
▶ Madurez ▶ Decadencia



- Múltiples dimensiones deben transformarse: *valor de la innovación, incremento del conocimiento y apropiación.*
- Identificar los *factores de expectativas de clientes y su satisfacción* nos permite y priorizar los requerimientos:
  - *Exige* (base).  $\exists$  ► Asumido.  $\nexists$  ► Insatisfacción.
  - *Espera* (desempeño).  $\exists$  ► Satisfacción.  $\nexists$  ► Insatisfacción.
  - *Descubre* (exaltación).  $\exists$  ► Satisfacción.  
 $\nexists$  ► no causa insatisfacción.



*Desarrollo producto: Ideas ► Revisión ► Análisis de negocio ► Desarrollo ► Prueba mercado ► Comercializa. Veremos técnicas de apoyo.*



*Por que y para que?* Priorizar: factores de *expectativas de clientes y su satisfacción*, considerando alineación con *objetivos estratégicos, riesgos*; y no solo: complejidad, dependencias, conocimiento, esfuerzo. Relacionado al negocio vs deseos, los primeros son críticos, y resto negociables.



Sugiere *reducir/priorizar requerimientos, costos y tipo de MVP.*

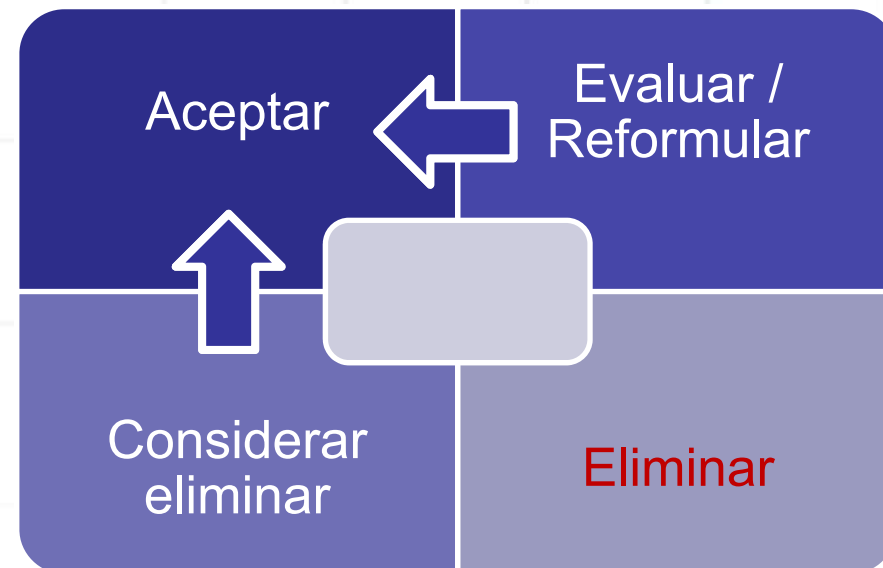
Aplicación de criterios para *priorizar* los requerimientos.

- *Intensidad*  
(gravedad)
- *Frecuencia*
- *Cobertura*  
(afectados)
- *Beneficios*  
(tiempo, dinero, esfuerzo)

Relevancia de  
requerimientos  
(- .. +)

Costo de implementación

(- .. +)



Sugiere un nuevo enfoque en la *gestión con los interesados*.

## Gestión orientada a los grupos de interés

<b>Percepción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las partes interesadas son una <i>fuerza de ideas</i>.</li></ul>
<b>Gama de partes interesadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusivo: Muchos interesados, se consideran todos sus <i>diferentes intereses</i> y se recogen.</li><li>• Las diferentes partes interesadas están invitadas explícitamente como <i>co-creadores</i>.</li></ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Equilibrio entre los tipos de intereses</i>.</li><li>• Orientada a <i>corto/largo plazo</i>.</li><li>• Consideraciones <i>éticas</i>.</li></ul>
<b>Potenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados que <i>benefician a amplia gama de interesados</i>.</li><li>• Adecuado para <i>desarrollo sostenible</i>.</li></ul>



Definido el concepto de valor ► *sistematizar su análisis.*

### Metodología del Análisis del Valor

<b>Pre-estudio (Preparación y orientación)</b>	Definir el proyecto ( <i>Objeto AV</i> ), su alcance y duración Expresa <i>objetivos del proyecto</i> (cuantificación) y <i>restricciones</i> (presupuesto, itinerario y alcance, calidad). Seleccionar el <i>equipo</i> de trabajo <i>Planificar</i> el desarrollo del proyecto
<b>Información</b>	<i>Recopilar</i> toda la información externa/interna relativa Identificar y cuantificar las <i>necesidades de los clientes</i>
<b>Creativa (Análisis Funcional y de costes)</b>	Llevar a cabo el <i>análisis funcional</i> <i>Contribución de funciones a satisfacción de necesidades</i> <i>Analizar los costes</i> de las funciones Calcular los <i>índices de valor</i> de las funciones Determinar los <i>equilibrios deseados</i>
<b>I+D</b>	Generar <i>ideas para incrementar el valor</i> y agrupar alternativas
<b>Presenta alternativas</b>	<i>Evalúa alternativas</i> en base a criterios funcionales/económicos <i>Priorizar</i> las alternativas según su valor

Sugiere *ciclo acelerado: desarrollo/aprendizaje.*

### 01 Construir Rápido

- Producto mínimo viable
- Early adopters
- Business model canvas
- Formulación de hipótesis
- Diseño
- Conocer al cliente
- Trabajar en lotes pequeños
- Obtener feedback cuanto antes
- Máximo valor con los mínimos recursos
- Agile Development
- Metodología Kanban

**Construcción continua:** MVP centrado en las hipótesis a comprobar.

### 02 Medir Rápido

- Experimentación
- Observación
- Métricas accionables (Huir de las métricas de vanidad)
- Test A/B
- Escuchar al cliente

### 03 Aprender Rápido

- Método Kaizen
- Análisis
- Elaboración de conclusiones
- Pivotar y cambiar el rumbo o perseverar
- 5 ¿Por qué?
- Learning by doing
- Contabilidad de la innovación

**Medir:** establecemos métricas con las que valorar nuestro experimento.

**Aprender:** De métricas obtenemos información para mejorar.

**Pivotar:** Cambio estructurado para probar nuevas hipótesis.

## (2) Identificar el flujo del valor

- Es el conjunto de tareas necesarias a ser completadas para entregar el producto o servicio al cliente, considerando:
  - *Solución de problemas*, concepción, diseño, lanzamiento.
  - *Gestión de la información*, desde el pedido a la entrega.
  - *Producción / Transformación física - ejecución.*
  - *Soporte* operativo

*Redefinir las funciones y áreas - procesos de la organización*, de modo que contribuyan al valor.

*Perspectiva del cliente a través del diseño del mapa de experiencia.*





Cliente (1)      (2) Descubre    Evaluación    Interacción    Retención    Referencia



Motivaciones y Dudas (3)

Contacto/medio: Positivo (4)

Contacto/medio: Negativo (4)

Momentos decisión / cambio fase y métricas(5)

Procesos internos (6)

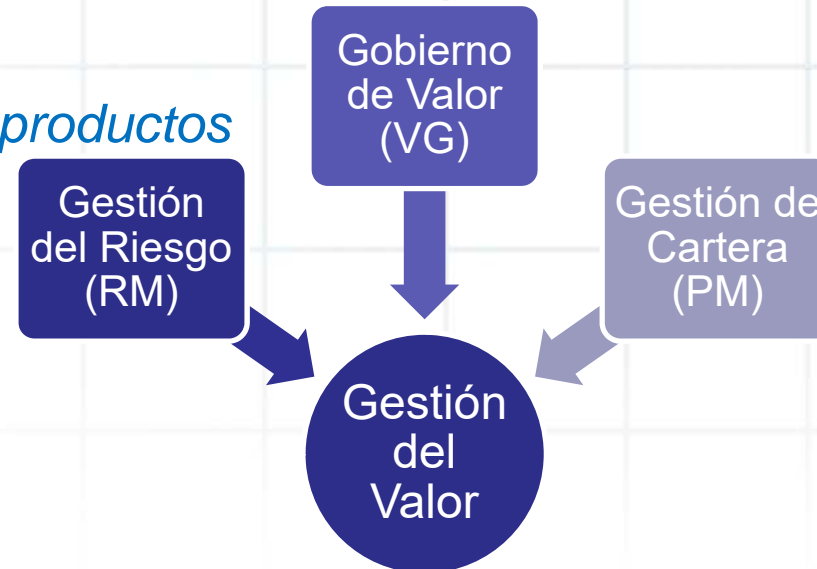
Dolores y Oportunidades(7)

Las necesidades del usuario deben *motivar y condicionar el diseño*. Medir, validar adecuación mercado - producto. Foco en *propuesta de valor: solución a problema y experiencia de uso*.



# Gestión del Valor

- Maximizar la relación existente entre la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y/o externos, y el coste:
  - Entendimiento lo que pasa en tu *mercado*
  - Adaptación del negocio a tus clientes, innova en la *propuesta de valor*
  - Incorpora *nuevas ideas a productos*
  - *Impulsar el cambio*
  - Implementación y *apropiación del valor.*



# Conclusiones

- ¿*Cómo sobrevivir, al reto que plantea la era digital y transformación de los mercados?*
- La gestión de valor le ayuda a las empresas a calcular correctamente la *generación o destrucción de valor* al interior de éstas, identificar *oportunidades de mejora*, definir *metas alienadas* con el valor, apoyar la toma de decisiones, monitorear el *desempeño*, fortalecer la *cultura organizacional*, facilitar la agilidad, y foco en las necesidades del cliente.



# Gracias por su atención



- Arturo Penas Rial
  - arturo.penas@gmail.com
  - <http://uy.linkedin.com/in/arturopenasrial/es>

