**Portafolio de proyecto**

Cuando los proyectos no se alinean bien con la estrategia de la organización, se generan varios problemas importantes. A continuación, se explican tres problemas clave y cómo un sistema de portafolio de proyectos puede ayudar a resolverlos:

1. **Brecha en la implementación:** LaAlta dirección define la estrategia, pero la implementación queda a cargo de los gerentes de nivel medio, creando desconexiones. La falta de alineación entre los niveles directivos y operativos dificulta el éxito de los proyectos.
2. **Política dentro de la organización:** Las decisiones de qué proyectos financiar pueden depender más de la política interna que de criterios objetivos. Con las políticas incorrectas de selección los proyectos importantes pueden ser rechazados y otros menos relevantes prosperan, obteniendo un programa ineficaz o ineficiente para plan estratégico.
3. **Conflicto de recursos y tareas múltiples:** En las mayorías de organizaciones se trabajan con múltiples proyectos, haciendo que los recursos (personas y equipos) deben distribuirse entre varios proyectos, lo que genera competencia y sobrecarga.

**Solución: Sistema de portafolio de proyectos**

El objetivo de la administración de un portafolio es asegurar que todos los proyectos se coordinen con las metas estratégicas y que se jerarquicen en forma adecuada.

* **Beneficios:**
  + Incorpora disciplina en el proceso de selección de proyectos.
  + Relaciona la selección de proyectos con las mediciones estratégicas.
  + Jerarquiza las propuestas de proyectos mediante un conjunto común de criterios, y no mediante política o emoción.
  + Asigna recursos a proyectos que estén en línea con la dirección estratégica.
  + Equilibra el riesgo entre todos los proyectos.
  + Justifica la eliminación de proyectos que no apoyen la estrategia de la organización.
  + Mejora la comunicación y apoya el acuerdo respecto a las metas del proyecto.

Un sistema de administración del portafolio ayuda a clasificar los proyectos en tres categorías:

1. **Cumplimiento/emergencia:** Proyectos que deben hacerse para evitar sanciones o problemas críticos.
2. **Operativos:** Mejoran la eficiencia y reducen costos en el corto plazo.
3. **Estratégicos:** Apoyan la misión a largo plazo (ej. nuevos productos o investigación)

**Clasificación detallada de los proyectos:**

* **Proyectos de cumplimiento y emergencia**: Estos proyectos son aquellos que **deben hacerse** porque son necesarios para satisfacer requisitos regulatorios o legales para operar en una región. Si no se hacen, puede haber penalidades o problemas para la empresa. Los proyectos de emergencia también se consideran de los "que deben hacerse". Un ejemplo de un proyecto de emergencia sería la reconstrucción de una fábrica tras un incendio. ***¡Son los primeros en salir del portafolio!***
* **Proyectos operativos**: Son aquellos que ayudan a la organización a mejorar su funcionamiento actual. Están diseñados para **mejorar la eficiencia** de los sistemas existentes, reducir costos o mejorar el rendimiento, buscando mejorar continuamente los procesos de una empresa.
* **Proyectos estratégicos**: Estos proyectos están enfocados en el largo plazo y **apoyan directamente la misión de la empresa**. A menudo, están relacionados con el crecimiento de los ingresos o la expansión de la participación en el mercado. Ejemplos de este tipo de proyectos son el desarrollo de nuevos productos, la investigación y el desarrollo. ***La palabra “nuevo” o “introducir” es importante porque si ya estaba y se mejora es operativo.***
  + **Los proyectos de estos tipos salen según los criterios de la empresa, entre estos criterios están los financieros y no financieros.**

**Práctica de ejemplo:**

**1)** Usted administra un hotel en South Beach en la isla de Kauai en Hawai. Está cambiando el enfoque de su establecimiento para que ya no sea un destino tradicional de playa y se convierta en un lugar de ecoturismo. (El ecoturismo se centra en la conciencia y en la educación ambiental.) ¿Cómo clasificaría usted los proyectos siguientes en términos de cumplimiento, estrategia y operación?

**a) Cambiar el sistema eléctrico de calefacción de la alberca a uno de energía solar.** - Estrategia

**b) Construir un camino para recorridos en la naturaleza de cuatro millas.** - Estrategia

**c) Renovar el establo de los caballos.** - Operación

**d) Sustituir la tienda de artículos de golf que por accidente se incendió después de que le cayó un rayo.** - Cumplimiento

**e) Lanzar una nueva campaña promocional con Hawaii Airlines.** - Estrategia

**f) Convertir los 12 acres adyacentes en una reserva de la vida salvaje.** - Estrategia

**g) Actualizar los baños en los condominios que tengan 10 años de antigüedad o más.** -Operación (para que sea de cumplimientos se tendría que haber dañado, pero si lo justifico haciendo esa suposición va a estar bien)

**h) Cambiar los folletos del hotel para que den una imagen de ecoturismo.** - Estrategia

**i) Probar y corregir el plan de respuesta a desastres naturales.** - Cumplimiento

**j) Introducir un sistema de Internet inalámbrico en el café y en las áreas de descanso.** - ~~Operación~~ 🡪 Estratégico (porque dice introducir, antes no existía)

¿Qué tan sencillo fue clasificar los proyectos? ¿Por qué algunos son más difíciles que otros? ¿Qué sería útil para administrar proyectos en el hotel?