

# Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior

GESTIÓN DE MATERIALIZACIÓN DE BENEFICIOS



## ACERCA DE ESTE INFORME

### Las investigaciones y conclusiones de este informe se basan en dos fuentes principales:

- Una encuesta realizada a 503 ejecutivos senior de una amplia gama de industrias y funciones: 52% de los encuestados son ejecutivos senior o miembros del directorio. Los demás ocupan cargos administrativos senior. Además, los encuestados pertenecen a diversas áreas geográficas: 30% pertenece a Asia-Pacífico; 30% a Norteamérica; 29% a Europa Occidental, y el resto proviene de Oriente Medio, África, Latinoamérica y Europa Oriental.
- También se llevó a cabo investigación documental adicional y una serie de entrevistas exhaustivas a líderes corporativos y académicos.

---

### AGRADECIMIENTOS

---

*Agradecemos a las siguientes personas por su valiosa contribución:*

**Omar Abbosh**, *CSO de Accenture*

**Dr. Richard Breese**, *Sheffield Business School, Sheffield Hallam University*

**Bob Collymore**, *CEO de Safaricom*

**John Cosgriff**, *Vicepresidente Senior de Estrategia de UnitedHealth Group*

**Claudio Gienal**, *CSO de Zurich Insurance Group*

**Bob Kermanshahi**, *Director de Estrategia de Siemens Real Estate Americas*

**Martin Kunc**, *Profesor Asociado de Ciencias de Gestión de Warwick Business School*

**Dan Paull**, *CEO de PSMA Australia*

**Carlos Serra**, *Director de PMO, Profesor Asociado de Gazprom Marketing & Trading*

**Per Svejvig**, *Aarhus University*

**Profesor Ofer Zwikael**, *Australian National University*

GESTIÓN DE MATERIALIZACIÓN DE BENEFICIOS SE DEFINE AQUÍ COMO

El conjunto colectivo de procesos y prácticas para identificar los beneficios y alinearlos con estrategias formales, asegurándose de que tales beneficios se materialicen a medida que la implementación del proyecto avanza y finaliza, y que los beneficios sean sostenibles, y sostenidos, una vez terminada la implementación del proyecto.

Prefacio:

## Cómo llevar la conversación sobre los beneficios al nivel estratégico

Se ha escrito mucho sobre las dificultades de convencer a los ejecutivos de la importancia estratégica de la dirección de proyectos para su organización. Esta resistencia se mantiene a pesar de las investigaciones y evidencia de desempeño que demuestran que cuando las organizaciones desarrollan una mentalidad de dirección de proyectos y adoptan prácticas de dirección de proyectos, programas y portafolios como competencias estratégicas, obtienen mejores resultados.

La Gestión de materialización de beneficios (BRM, Benefits Realization Management) es un componente fundamental de la dirección de proyectos. Las organizaciones realizan proyectos, como actualizar o instalar sistemas de TI, adquirir o vender, desarrollar nuevos productos o capacidades de manufactura, ingresar a nuevos mercados o invertir en nuevas tecnologías, por una razón real, que generalmente se relaciona de alguna forma con lograr o mantener una ventaja competitiva. Estas son las iniciativas que impulsan el cambio en una organización y contribuyen al logro de sus objetivos estratégicos. Aún así, muchas organizaciones fracasan rotundamente a la hora de identificar, gestionar o materializar todos los beneficios que entregan estos proyectos. Pueden tener habilidad para terminar los proyectos a tiempo o dentro del presupuesto, pero rara vez conectan esas iniciativas con el propósito de negocio. El informe exhaustivo *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> de PMI indica que solo 73% de las organizaciones identifican los beneficios que esperan obtener como resultado de un proyecto. Y lo que es peor, solo la mitad hace seguimiento después de la implementación del proyecto para determinar si tuvo éxito.

Le recomiendo compartir este informe y los demás de nuestra serie Thought Leadership Series 2016, donde se exploran diversos aspectos de BRM, con otras personas de su organización y, en especial, con sus colegas del equipo ejecutivo. Es importante que sepan que las organizaciones más hábiles para gestionar beneficios desperdician 67% menos dinero que aquellas que dejan su estrategia al azar. Aquí existe una gran oportunidad para los ejecutivos capaces de comprender y adoptar el valor que la dirección de proyectos aporta a sus organizaciones.



**Mark A. Langley**

Presidente y CEO de PMI

---

*Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior*, escrito por The Economist Intelligence Unit (EIU), como parte de Thought Leadership Series 2016 de PMI<sup>®</sup>. Los otros informes de Thought Leadership Series 2016 son: *Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos*, desarrollado en colaboración con The Boston Consulting Group (BCG); *Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios*; y *Marco de gestión de materialización de beneficios*.

# Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior

## GESTIÓN DE MATERIALIZACIÓN DE BENEFICIOS

### RESUMEN EJECUTIVO

Las definiciones del éxito son variadas. Pero en la implementación de estrategias, los altos índices de fracaso, independientemente de cómo se midan, son una constante. Una encuesta global realizada a más de 500 ejecutivos por Economist Intelligence Unit (EIU) y patrocinada por PMI, descubrió que solo 61% de los proyectos de alto impacto, aquellos que son clave para implementar estrategias, produjeron los beneficios estratégicos esperados.

Increíblemente, aquellos que implementan estrategias con frecuencia no están al tanto de lo que sus proyectos deberían lograr. De hecho, todos los encuestados indicaron que esta falta de información en algún sector de la empresa estaba obstaculizando el éxito de los proyectos estratégicos.

La necesidad de enfrentar este déficit de conocimientos ha generado un creciente interés en la gestión de materialización de beneficios (BRM).<sup>1</sup> Este informe analiza las dificultades de la implementación de BRM, el surgimiento de elementos de mejores prácticas, y el rol de los ejecutivos senior en el uso eficaz de BRM. Entre las conclusiones clave del informe se incluyen:

- **El interés en BRM está aumentando, pero existen pocos ejemplos de madurez:**

Setenta por ciento de los encuestados indica que aumentar el uso de BRM tiene una “prioridad muy alta” o “extremadamente alta” en su organización; solo 1% afirma que actualmente no participa en ningún elemento de BRM. Sin embargo, la aplicación de BRM a la implementación general de proyectos, sin siquiera mencionar la estrategia, tiene apenas una década de antigüedad y existe una carencia de mejores prácticas estandarizadas.

- **La madurez relativa de BRM genera beneficios de negocio sustanciales:**

EIU comparó las respuestas de dos subconjuntos de la muestra de la encuesta: aquellos que afirman que sus organizaciones tienen un alto nivel de madurez en BRM (organizaciones muy maduras) y aquellos que consideran que sus empresas tienen bajo nivel de madurez (organizaciones con bajo nivel de madurez). Las organizaciones con alto nivel de madurez son mejores a la hora de terminar proyectos y entregar beneficios, tienen una alineación mucho más estrecha entre la estrategia y los portafolios de proyectos, y obtienen mejores resultados de negocios.

Por ejemplo, 51% de los encuestados de empresas con alto nivel de madurez informa un rendimiento financiero bastante superior al promedio, en comparación con 22% de las organizaciones con bajo nivel de madurez. Estas diferencias existen incluso a pesar de que las empresas con alto nivel de madurez todavía deben incorporar BRM a cabalidad en sus procesos de implementación de estrategia.

## ■ Los impedimentos para una práctica eficaz de BRM varían:

En el caso de las empresas con bajo nivel de madurez, el problema es la actitud; para las empresas con alto nivel de madurez, el desafío radica en determinar mejores prácticas en un campo escasamente definido. Las organizaciones con bajo nivel de madurez no parecen especialmente interesadas en la práctica y tienen más probabilidad de informar una resistencia cultural a BRM. Por ejemplo, solo 6% afirma que un mayor uso de BRM es una prioridad extremadamente alta en comparación con 50% en el caso de las organizaciones con alto nivel de madurez. Para las organizaciones con alto nivel de madurez, los obstáculos son más prácticos. Los problemas particularmente difíciles son la medición de beneficios, en especial de los intangibles; una falta de habilidades en BRM; y dónde asignar responsabilidad por la materialización de beneficios.

**Los resultados de la encuesta apuntan a cuatro atributos que distinguen a las organizaciones que se benefician de BRM.**

### ■ **Perseverancia:**

Dada la naturaleza de los obstáculos para la eficacia de BRM y el valor de la experiencia para superarlos, no es de sorprender que un esfuerzo de largo plazo sea fundamental para alcanzar el éxito. Las organizaciones con alto nivel de madurez tienen muchas más probabilidades que las empresas con bajo nivel de madurez encuestadas de identificarse a sí mismas como sobre el promedio en BRM (63% en comparación con 35%).

### ■ **Comunicación:**

BRM requiere de contribuciones de diferentes partes de la organización, de modo que la comunicación entre ellas es fundamental; en consecuencia, 68% de los encuestados de empresas con alto nivel de madurez califican la comunicación dentro de su organización entre los ejecutivos senior y los líderes de proyecto como muy buena; mientras que en las empresas con bajo nivel de madurez, la cifra es de apenas 13%.

### ■ **Monitoreo constante:**

Las organizaciones con alto nivel de madurez tienen mucha más probabilidad que las con bajo nivel de madurez de reunir datos sobre la materialización de beneficios (63% en comparación con 47%). Por lo tanto, los ejecutivos senior de estas organizaciones tienen dos veces más probabilidades de tener la mayor parte o toda la información necesaria sobre beneficios para tomar decisiones clave de gobernabilidad de los proyectos.

### ■ **Incorporación de BRM en la gobernabilidad del portafolio de proyectos:**

Las organizaciones con alto nivel de madurez tienen más probabilidades de analizar los beneficios esperados cuando consideran la selección de proyectos y recursos, y también al equilibrar portafolios de proyectos. Los entrevistados observan que la integración resultante de la implementación de estrategia de alto nivel y gobernabilidad del portafolio es un beneficio clave de BRM.

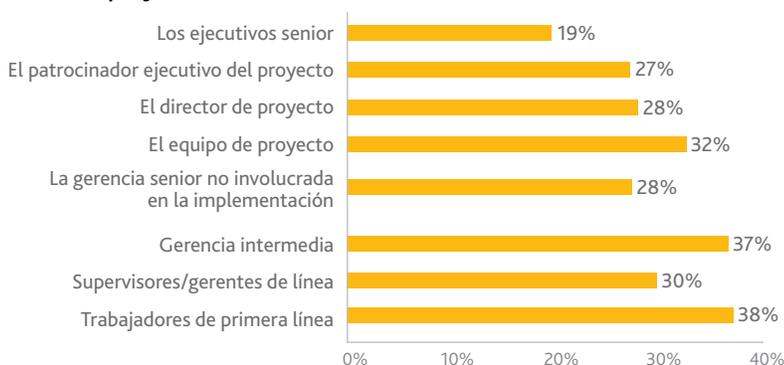
## EL COSTO DE IGNORAR EL PANORAMA GENERAL

Con demasiada frecuencia, los proyectos lanzados para implementar una estrategia organizacional no cumplen las expectativas. Encuestados del estudio global de EIU, que incluye a más de 500 ejecutivos de diversas industrias, afirman que en promedio, solo 59% de los proyectos de alto impacto, que son los que deberían recibir la mayor atención y recursos, entregan los productos de salida especificados, a tiempo y dentro del presupuesto. Lo que es más importante, solo 61% produce los beneficios estratégicos esperados.

Resulta increíble que, tal como sostiene Martin Kunc, Profesor Asociado de Ciencias de Gestión en Warwick Business School, “Muchas veces las personas simplemente no entienden por qué están haciendo estos proyectos”. Los resultados demuestran lo generalizado que está el problema: 44% de los encuestados concuerda con que “con mucha frecuencia, muchas personas en nuestra organización no comprenden totalmente los beneficios de negocios que se espera obtener con proyectos de gran importancia”.

El conocimiento insuficiente sobre los beneficios para el negocio en cada nivel de la gerencia está entorpeciendo la implementación en una gran cantidad de organizaciones (ver Figura 1). La conclusión más preocupante es que la escasa comprensión por parte de los patrocinadores y directores de proyecto, que son quienes deberían entender mejor los beneficios, dificulta el éxito en más de una de cada cuatro empresas. Además, el impacto de la ignorancia es incluso peor: Cada encuestado mencionó al menos un nivel de personal donde el conocimiento insuficiente de los beneficios de negocios de los proyectos obstaculizó su implementación exitosa.

**Figura 1: ¿Considera que la falta de conocimiento de los beneficios de negocios entre los siguientes actores entorpece la implementación de los proyectos?**



Es muy frecuente que los procesos de implementación de estrategias no puedan identificar los beneficios esperados de los proyectos planificados: Menos de la mitad de las organizaciones de los encuestados (45%) lo hace y solo 36% crea métricas para estos beneficios. Se trata de deficiencias básicas. Claudio Gienal, Director de Estrategia de Zurich Insurance Group, considera lo siguiente: “En principio, esperaríamos que las personas detrás de cada proyecto puedan articular los beneficios operacionales, cosas reales que se puedan contabilizar, y los beneficios financieros”. Lo que es peor, observa el profesor Ofer Zwikael de Australian

“Las estrategias deben evolucionar rápidamente.  
La implementación debe reflejar eso”.

OMAR ABBOSH | *Director de Estrategia de Accenture*

National University, quienes identifican los beneficios suelen poner el carro delante del caballo. “Las personas dicen, ‘tratemos de pensar en los beneficios que pueden surgir de un producto de salida que ya hemos decidido’”, sostiene. “Hay personas en una sala haciendo una tormenta de ideas sobre los beneficios de un sistema de información que ya han acordado crear”.

Incluso si el proceso de identificación de beneficios inicial es acertado, un ejercicio aislado no es suficiente en una era de estrategias continuas. Omar Abbosh, Director de Estrategia de Accenture, señala, “La era de la estrategia fija quedó atrás hace mucho tiempo”. Sin embargo, algunos proyectos se extienden durante varios años. En consecuencia, algunos o todos los beneficios que se proyectaron originalmente podrían pasar a ser irrelevantes a medida que la estrategia cambia. Las organizaciones deben ser lo suficientemente ágiles para ajustar cualquier proyecto determinado de modo que permita alcanzar beneficios que se deseen en la actualidad, o cancelarlos para ahorrar recursos. “Las estrategias deben evolucionar rápidamente”, señala Abbosh. “La implementación debe reflejar eso”.

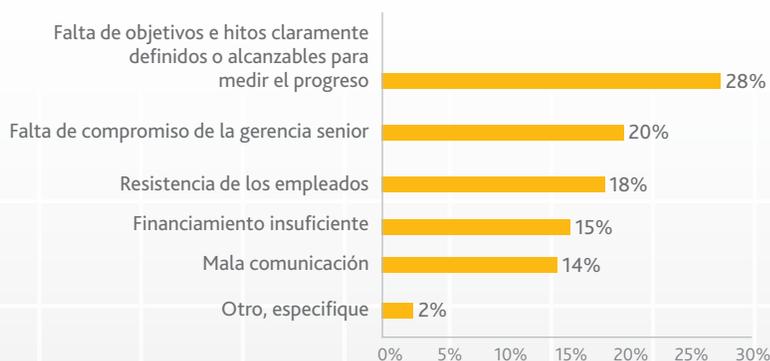
Los peligros que surgen de una desconexión entre los proyectos y la estrategia son reales. Bob Collymore, CEO de Safaricom, una empresa de telecomunicaciones móviles de Kenia, explica que si una organización no revisa los proyectos regularmente con respecto a metas estratégicas más amplias, “puede perderse en los detalles”.

Los datos de la encuesta lo confirman. La principal causa del fracaso de las iniciativas de cambio durante el último año, según los encuestados, es una falta de objetivos e hitos claramente definidos para medir el progreso (citado por 28%, ver Figura 2). No es de sorprender. Preguntas redactadas exactamente de la misma forma en encuestas de EIU realizadas en 2008 y 2010 revelaron que esta es la principal causa de fracaso en ambos casos (24% y 31%, respectivamente).<sup>2</sup>

Si una organización no revisa los proyectos regularmente con respecto a metas estratégicas más amplias, “puede perderse en los detalles”.

BOB COLLYMORE  
CEO de Safaricom

**Figura 2: Con respecto a las iniciativas de cambio en su organización que no tuvieron éxito en los últimos 12 meses, ¿cuál fue el factor más importante que determinó su fracaso?**



## La creciente popularidad de una herramienta todavía indefinida

A medida que estos problemas se han vuelto demasiado frecuentes como para ignorarlos, muchas organizaciones han comenzado a centrarse en los beneficios mientras implementan la estrategia. El conjunto de procesos más común es BRM. En los últimos cinco años en particular, Carlos Serra, Director de PMO de Gazprom Marketing & Trading (GM&T), ha visto un interés creciente y considerable en la práctica. “En la mayoría de las conferencias a las que asisto, las personas están hablando de la importancia de BRM para apoyar la empresa. Hay un gran interés”, señala. Del mismo modo, 70% de los encuestados por EIU afirma que un mayor o mejor uso BRM es una prioridad muy alta o extremadamente alta en sus organizaciones. Solo 2% informa que su organización no usa BRM en ninguna medida y solo 1% afirma que no es una prioridad en lo absoluto (ver Figura 3).

Sin embargo, toda esta actividad se produce con un apoyo teórico relativamente débil. Si bien el concepto subyacente de BRM, que es prestar atención a los objetivos de la estrategia mientras se intenta implementarla, es eminentemente sensata, la práctica de BRM es relativamente nueva y subdesarrollada. La idea ha estado presente en los círculos de tecnología de la información desde la década de 1990, pero su aplicación más general en la implementación de proyectos tiene aproximadamente solo una década de antigüedad.<sup>3</sup>

Incluso se cuestiona la sigla BRM: algunos prefieren gestión de beneficios; otros, que desean enfatizar el equilibrio de costo y beneficios, hablan de gestión del valor. La naturaleza del concepto también es objeto de discusión. En este estudio, definimos los

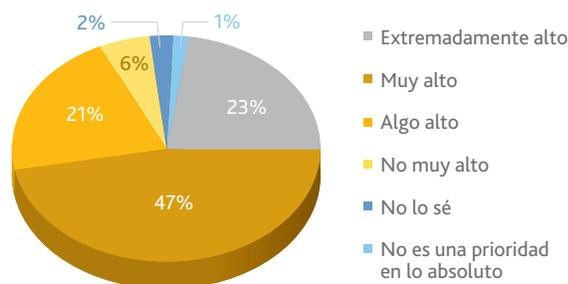
“Uno tiene una estrategia planificada, pero también tiene una estrategia emergente, a medida que las cosas suceden. Hay que tener la misma comprensión de los beneficios”.

PER SVEJVIG  
Profesor Asociado,  
Aarhus University

“beneficios de negocios” de un proyecto como el impacto estratégico positivo específico y el valor que se desprende de él. A su vez, definimos BRM como “el conjunto colectivo de procesos y prácticas para identificar los beneficios y alinearlos con estrategias formales, asegurándose de que tales beneficios se materialicen a medida que la implementación del proyecto avanza y finaliza, y que los beneficios sean sostenibles, y sostenidos, una vez terminada la implementación del proyecto”. Otras definiciones son más difusas, y se refieren a BRM como una habilidad o capacidad para obtener el éxito, o incluso una mentalidad con respecto a la gestión activa del valor.<sup>4</sup>

El supuesto común de que todos los beneficios se pueden entender por adelantado y se pueden perseguir como un proceso meramente racional y paso a paso, es demasiado simplista, afirma Per Svejvig, Profesor Asociado de Aarhus University. “Carecemos de una buena conceptualización de la gestión de beneficios y tendemos a ser demasiado reduccionistas”, sostiene. “Uno tiene una estrategia planificada, pero también tiene una estrategia emergente, a medida que las cosas suceden. Hay que tener la misma comprensión de los beneficios”. Pueden surgir algunas ganancias no previstas, que deben considerarse parte de BRM.

Figura 3: ¿Qué nivel de prioridad tiene un mejor uso de BRM?



Los aspectos prácticos están tan poco estandarizados como los teóricos. El profesor Zwikael afirma, “Ni siquiera los profesionales de BRM saben con seguridad qué hacer. En comparación con otros aspectos de la dirección de proyectos, esta es una práctica relativamente inmadura. No tenemos buenas metodologías”.

En consecuencia, dado todo el interés en BRM, son relativamente pocas las organizaciones que practican sus elementos fundamentales. Mientras 99% de los encuestados afirma que su organización participa en al menos un proceso relacionado con BRM, apenas un poco más de la mitad (52%) realmente hace seguimiento del logro de beneficios (ver Figura 4). Por lo tanto, la forma de BRM sigue siendo un trabajo en desarrollo.

**Figura 4: ¿Cuál de estas opciones aplica su organización para proyectos de alto impacto?**



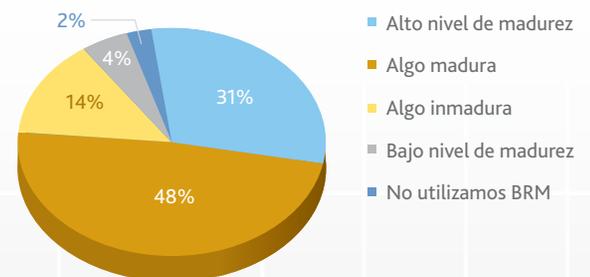
## La madurez es valiosa, pero considerablemente relativa

En el estudio, EIU compara dos grupos de encuestados: Aquellos que afirman que sus organizaciones tienen un nivel de BRM con alto nivel de madurez (31% del total), y aquellos que afirman que tienen un bajo nivel de madurez o que no utilizan BRM en lo absoluto (20%, ver Figura 5). Sin embargo, se debe hacer una salvedad con respecto a este enfoque:

Varios atributos clave analizados a continuación diferencian a estos grupos (por ejemplo, comunicación sobre los beneficios y cuestiones culturales relacionadas con ellos). Sin embargo, en otras áreas, las organizaciones “alto nivel de madurez”, como las llamamos aquí, en general no han progresado mucho más que las con bajo nivel de madurez en la adopción de aspectos específicos de BRM. De hecho, en el caso de ciertos procesos que parecen importantes para BRM, ninguno de los grupos es particularmente activo.

Esto no es algo que sorprenda a los expertos entrevistados para el estudio. “No hay muchos ejemplos de mejores prácticas a la mano”, afirma el Dr. Richard Breese de Sheffield Business School de Sheffield Hallam University. Serra concuerda: “Cuando hablo con colegas, dicen que están implementando técnicas y aprendiendo, pero todavía se encuentran lejos de donde quieren estar”. Por lo tanto, la madurez en BRM se debe entender como una ventaja relativa.

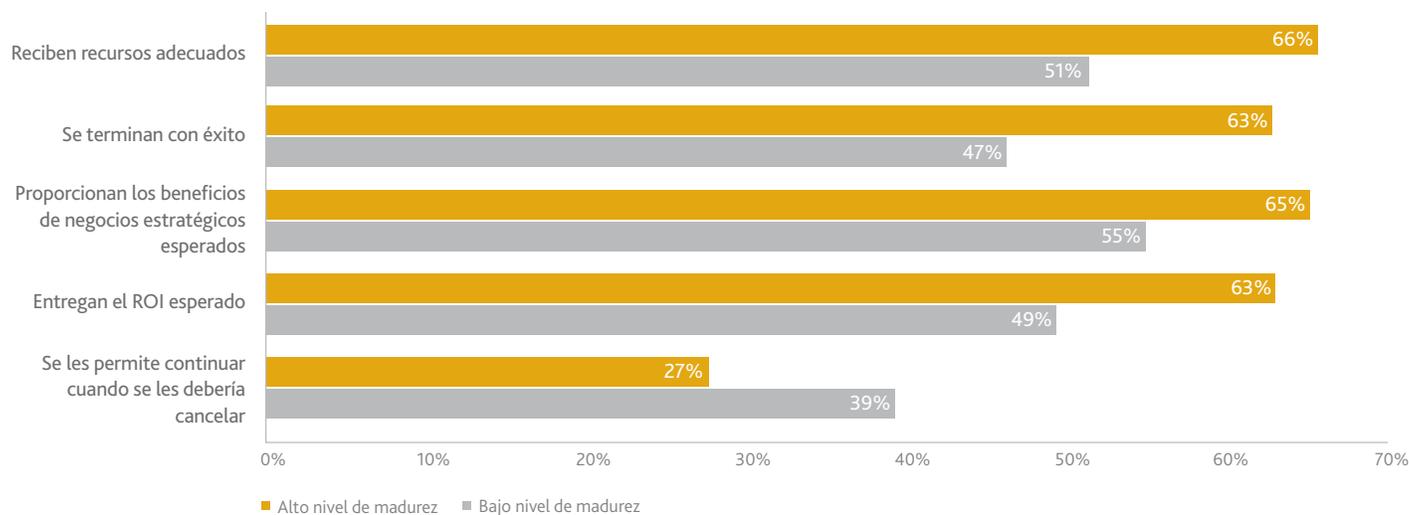
**Figura 5: ¿Qué tan madura es la práctica de BRM en su organización?**



# Los beneficios más amplios de BRM

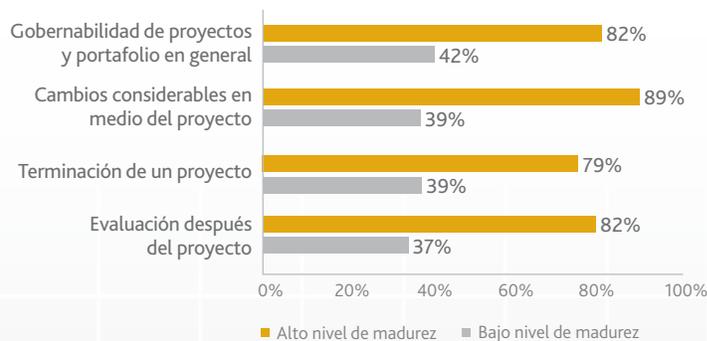
Los resultados de la encuesta revelan que BRM está aportando beneficios en diversos niveles a las organizaciones con alto nivel de madurez. Como es de esperar, esto comienza con los resultados de los proyectos. Sesenta y cinco por ciento de los proyectos de las organizaciones con alto nivel de madurez alcanza sus beneficios estratégicos esperados en comparación con 55% de las organizaciones con bajo nivel de madurez (ver Figura 6). El equipo más maduro incluso se desempeña mejor en la medición de éxito de la dirección de proyectos tradicional (es decir, entrega según las especificaciones, a tiempo y dentro del presupuesto, 63% en comparación con 47%). Este hallazgo coincide con la experiencia de Collymore de Safaricom, quien observó que la disciplina de BRM aporta mayor rigor a elementos clave de la dirección de proyectos, como examinar detalladamente los supuestos sobre el entorno del proyecto.

**Figura 6: ¿Cuál de las siguientes características es correcta para los proyectos de su organización?**



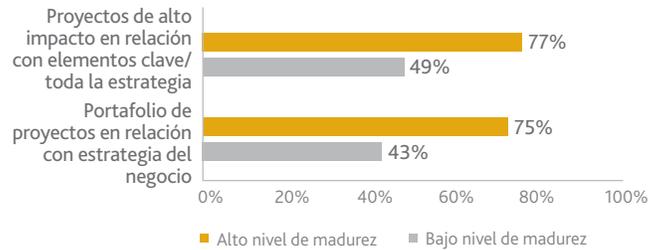
BRM también proporciona a los ejecutivos senior mejores datos sobre los beneficios para la gobernabilidad de los proyectos. John Cosgriff, Vicepresidente Senior de Estrategia de UnitedHealth Group, observa que en conjunto, estos datos son un apoyo esencial, no solo para la dirección de proyectos, sino en general. "Al final del día", sostiene, "el CEO absorbe una gran cantidad de información y emite un juicio", que se basa más en la intuición que en un proceso formal. Aquí es donde se destacan las organizaciones con alto nivel de madurez: Sus ejecutivos senior tienen dos veces más probabilidades que las de las organizaciones con bajo nivel de madurez de poseer la mayoría o la totalidad de la información que necesitan para tomar decisiones clave de gobernabilidad de los proyectos (ver Figura 7). Estas ventajas en la información no se limitan a los ejecutivos senior. Si bien 30% de las organizaciones con alto nivel de madurez de todos modos se quejan de que con frecuencia muchas personas no comprenden por completo los beneficios esperados de proyectos importantes; entre las organizaciones con bajo nivel de madurez, la cifra es de 60%.

**Figura 7: Proporción en que los ejecutivos senior reciben la mayoría o la totalidad de la información sobre beneficios de negocios que necesitan para tomar decisiones sobre lo siguiente**



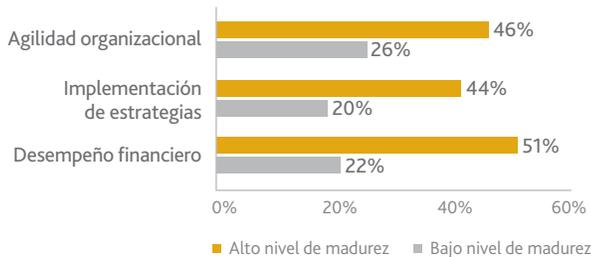
El efecto de BRM en la alineación también es considerable. Los proyectos de alto impacto en organizaciones con alto nivel de madurez tienen muchas más probabilidades de estar alineados con la estrategia del negocio que aquellos de las organizaciones con bajo nivel de madurez, y lo mismo sucede con el portafolio en general. Esto repercute en las operaciones: 75% de los encuestados de organizaciones con alto nivel de madurez informa un alto grado de alineación entre actividades generales del negocio y la estrategia, mientras que en el caso de los encuestados de organizaciones con bajo nivel de madurez, la cifra es de solo 43%, casi idéntica a las cifras de alineación de proyectos (ver Figura 8).

Figura 8: Proporción que informa un alto grado de alineación



Sin embargo, las diferencias más notorias entre estos dos grupos yacen en sus resultados de negocios más amplios. La proporción de las organizaciones con alto nivel de madurez que se califican a sí mismas como muy superiores al promedio en agilidad organizacional e implementación de estrategias es, en ambos casos, aproximadamente el doble de alta que el porcentaje de las empresas con bajo nivel de madurez. Quizás lo más importante, cuando se trata de desempeño financiero, 51% de las organizaciones con alto nivel de madurez afirma que su empresa es muy superior al promedio, en comparación con 22% en las organizaciones con bajo nivel de madurez (ver Figura 9).

Figura 9: Proporción que califica a la organización como muy superior al promedio



Las diferencias más pequeñas entre las organizaciones con alto nivel de madurez y las con bajo nivel de madurez en áreas específicas de la dirección de proyectos en comparación con aquellas que miden un desempeño más amplio pueden parecer contradictorias. Después de todo, BRM está integrada en la gobernabilidad de los proyectos. Sin embargo, la investigación académica ha determinado que las

prácticas de BRM suelen tener un impacto relativamente bajo en las percepciones del éxito de proyectos específicos, pero un efecto mucho mayor en el valor general para la organización.<sup>5</sup>

La experiencia de PSMA Australia coincide con estas conclusiones. “Es absolutamente cierto que estos beneficios de negocios más amplios provienen de BRM”, afirma Dan Paull, CEO de PSMA Australia, una empresa que recopila y publica conjuntos de datos geoespaciales. “El valor proviene de la claridad del propósito. Las personas generalmente se embarcan en el trabajo porque parece ser lo correcto, pero no se aseguran de que la relación con la estrategia sea sólida y no entienden exactamente el valor que están tratando de obtener. Cuando se usa BRM, no se dedican esfuerzos a algo que no proporciona resultados estratégicos”.

Por otra parte, el profesor Zwiakael considera que el efecto de BRM va incluso más allá de la gobernabilidad de los proyectos: “Una vez que las personas piensan en los beneficios objetivo del proyecto de forma estratégica, comienzan a ver otras cosas del proyecto de forma estratégica. Esto conduce a un enfoque más concentrado para entender a los clientes, por ejemplo, lo que genera un mayor nivel de éxito. BRM es una forma más detallada de considerar qué es lo que proporciona éxito a los clientes”.

“Las personas generalmente se embarcan en el trabajo porque parece ser lo correcto, pero no se aseguran de que la relación con la estrategia sea sólida y no entienden exactamente el valor que están tratando de obtener. Cuando se usa BRM, no se dedican esfuerzos a algo que no proporciona resultados estratégicos”.

## IMPEDIMENTOS PARA LA EFICACIA DE BRM

Las organizaciones con alto nivel de madurez difieren considerablemente de sus contrapartes con bajo nivel de madurez en su percepción de los impedimentos para la eficacia de BRM. La diferencia es más clara en la importancia que cada grupo le otorga a BRM.

La mitad del grupo de organizaciones con alto nivel de madurez afirma que es una prioridad extremadamente alta; entre las organizaciones con bajo nivel de madurez, solo 6% concuerda (ver Figura 10). Del mismo modo, para las organizaciones con bajo nivel de madurez, dos problemas de actitud adicionales, la falta de apoyo para BRM por parte de los ejecutivos senior y una cultura que valora los resultados visibles por sobre el impacto en el negocio, se encuentran cerca de los principales impedimentos para un mayor uso de BRM. Sin embargo, entre las organizaciones con alto nivel de madurez, estas son las barreras menos comunes (ver Figuras 11 y 12).

Figura 10: ¿Qué nivel de prioridad tiene BRM?

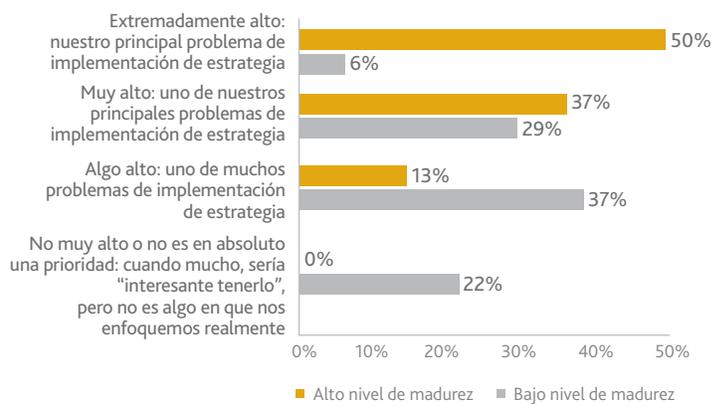
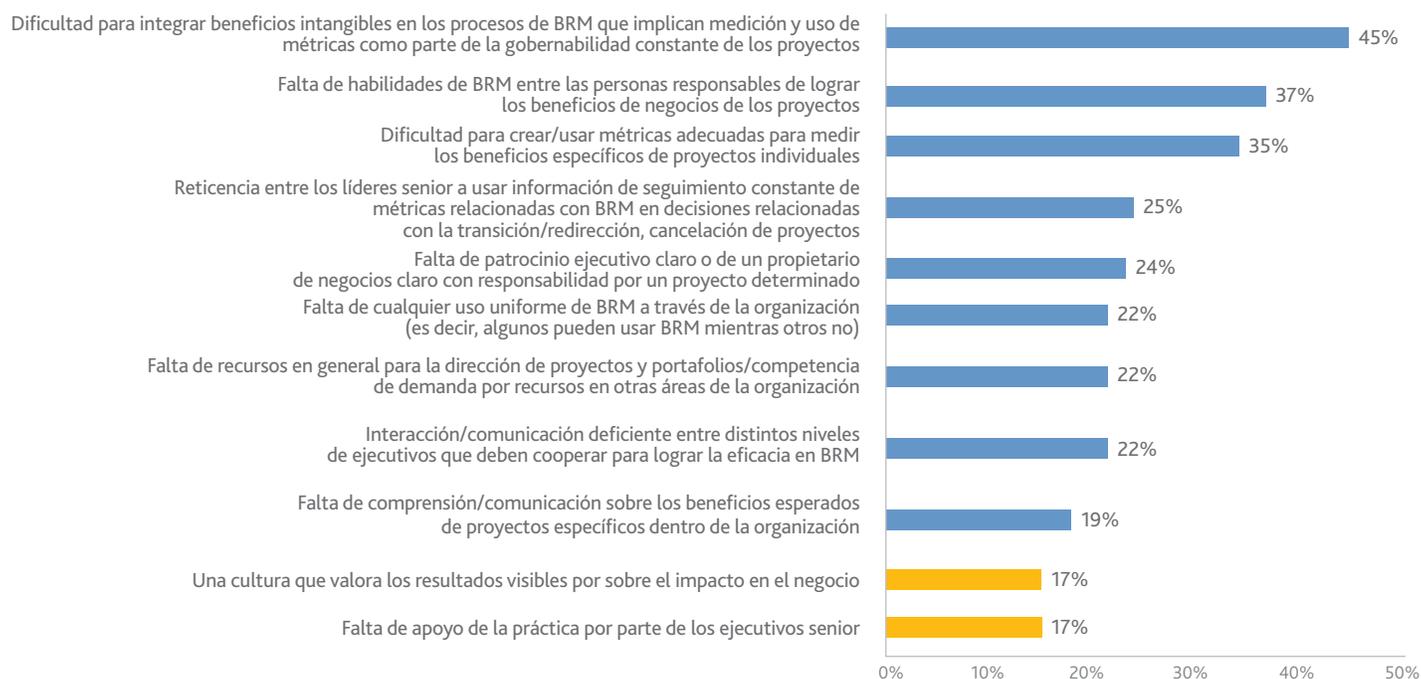


Figura 11: Principales impedimentos de BRM para las organizaciones con bajo nivel de madurez



Figura 12: Principales impedimentos de BRM para las organizaciones con alto nivel de madurez



Paull recuerda que cuando PSMA comenzó a usar BRM, “lo más importante que no preví, que tuvo el impacto más profundo, fue la falta de alineación entre la cultura organizacional y este enfoque”. Sin embargo, ahora considera que las ventajas más grandes de la materialización de beneficios provienen de la transformación de actitudes. “En gran medida”, señala, “la eficacia en BRM tiene que ver con la cultura. Si todos se preguntan, ‘¿Cuál es el beneficio que esta actividad debe aportar?’, se logra una alineación increíblemente poderosa”.

Este tipo de enfoque también produce un entendimiento más minucioso de los beneficios estratégicos que va más allá de lo que se puede cuantificar fácilmente. En las organizaciones con bajo nivel de madurez, solo 34% de los encuestados considera que los ejecutivos senior prestan suficiente atención a los beneficios intangibles de BRM, en comparación con 76% en las organizaciones con alto nivel de madurez. Collymore ya ha visto un cambio de este tipo en Safaricom después de usar BRM por un período de tiempo relativamente corto (ver la página siguiente para obtener más información).

“La eficacia en BRM tiene que ver con la cultura. Si todos se preguntan, ‘¿Cuál es el beneficio que esta actividad debe aportar?’, se logra una alineación increíblemente poderosa”.

DAN PAULL | CEO de PSMA Australia

# Bob Collymore, CEO de Safaricom sobre la adopción de BRM

Safaricom, una empresa de servicios de telefonía móvil de Kenia, es la empresa más rentable de África Oriental. Probablemente sea más conocida a nivel internacional por su servicio de dinero móvil pionero, M-Pesa, pero posee una larga trayectoria de innovación, tanto en productos para suscriptores como en procesos de operación internos. El ejemplo más reciente de esto último, es su uso, desde el último trimestre de 2015, de BRM en la gobernabilidad de proyectos.

El CEO, Bob Collymore, explicó que la empresa adoptó BRM para afrontar una debilidad en la implementación de estrategias (es decir, la incapacidad para aprender de la experiencia de una manera estructurada). "Al terminar un proyecto", relata, "las personas nunca miraban atrás para preguntarse, '¿está entregando los beneficios que dijimos que entregaría?'". Collymore no pretende culpar a nadie, afirma, sino que apunta a "aprender las lecciones de lo sucedido. ¿Se usaron supuestos incorrectos en el caso de negocio? ¿Cómo podemos evitar que eso suceda? ¿Estamos errados en nuestros indicadores clave de desempeño (KPI, Key Performance Indicators)? Si es así, ¿por qué?

Inicialmente, el principal obstáculo para obtener esta comprensión era la resistencia dentro de la misma empresa. "Las personas estaban reticentes a colaborar con el equipo de BRM", recuerda Collymore. "Durante los primeros meses, se produjo bastante tensión. Las personas pensaban que les estaban controlando su trabajo". Esto es bastante común. De acuerdo con la encuesta de EIU, en general, 65% de los encuestados afirma (y solo 11% discrepa) que, como señaló un encuestado, "La principal habilidad que la medición de beneficios aporta al hacer que las personas se responsabilicen por la entrega de beneficios genera una oposición cultural entre los gerentes de mi organización".

Collymore menciona dos factores importantes que ayudaron a superar esta oposición. El primero es un componente esencial de toda gestión de cambio: un sólido apoyo de los ejecutivos senior. La oficina de dirección de proyectos (PMO) de Safaricom, desde la cual opera el equipo de BRM, forma parte de la oficina del CEO y le rinde cuentas directamente a él. "Esto le da al equipo la fortaleza para examinar cualquier información que se tenga en las organizaciones", afirma. "Si las personas no están dispuestas a entregar información, se considera que están desafiando al CEO".

La otra parte fundamental para conseguir el apoyo de la gente ha sido usar un elemento esencial de BRM en sí: comunicar claramente a toda la empresa los beneficios de establecer la práctica de BRM. "Es importante explicar por qué se está adoptando esta práctica, que no se trata de una caza de brujas, transmitir la idea de que no se trata de las personas, sino de los problemas" en relación con una mejor implementación de estrategias, explica Collymore. "De lo contrario, las personas ocultan información o proporcionan datos falsos, lo cual perjudica a BRM".

Si bien es demasiado pronto para ver cambios cuantificables, a menos de un año de la implementación de BRM, se aportaron beneficios notables a la empresa, sostiene Collymore. El primero de ellos es que la calidad de los casos de negocios de los proyectos ha mejorado: "Hay un enfoque más sólido para la forma de sacar conclusiones sobre los posibles beneficios. Las personas ya no están improvisando. Esto permite tomar mejores decisiones".

La comprensión de beneficios importantes potenciales también se ha hecho más detallada. "Después de llevar a cabo el proceso unas pocas veces", afirma Collymore, "uno se da cuenta de que los costos y beneficios intangibles deben estar en el caso de negocio. Se hacen más complejos".

La práctica de BRM también ha favorecido la propia contribución a la estrategia que Collymore ha hecho como CEO. "Es importante examinar constantemente la estrategia y los supuestos que ha hecho de modo que puedan influir en su estrategia a futuro", señala.

La disciplina impuesta por BRM de analizar la forma en que los supuestos subyacentes de la estrategia existente han funcionado en la práctica, está generando un gran impacto en la contribución que puede hacer, concluye.

"Es importante examinar constantemente la estrategia y los supuestos que ha hecho de modo que puedan influir en su estrategia a futuro".

BOB COLLYMORE | CEO

La mera decisión de adoptar BRM no genera un cambio cultural: se requiere un esfuerzo constante. Incluso entre las organizaciones con alto nivel de madurez, 72% de los encuestados concuerda con que “la principal habilidad que la medición de beneficios aporta al hacer que las personas se responsabilicen... genera una oposición cultural entre los gerentes de mi organización”. Esto no sorprende al doctor Breese. “La práctica de BRM requiere transparencia sobre las decisiones que se toman”, afirma. “Eso no siempre se adapta a la forma en que les gusta operar a las personas de los niveles senior”.

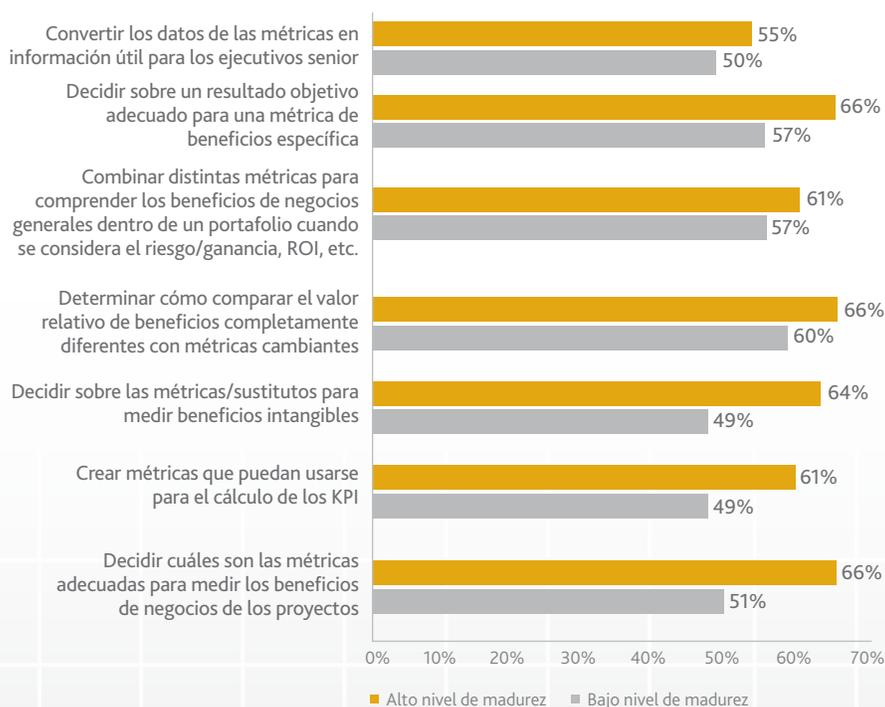
Serra, de GM&T, considera que los ejecutivos senior deben ponerse a la altura del desafío. El cambio cultural necesario “es la parte más importante y difícil de la transición a BRM”, sostiene. “Se necesita que el equipo de líderes de la organización crea en estos objetivos, porque si las empresas se basan solamente en directores de proyecto para aplicar BRM, es muy poco probable que tengan éxito”.

## Las organizaciones con alto nivel de madurez están encontrando difíciles los aspectos prácticos.

La gran mayoría de las organizaciones con alto nivel de madurez están comprometidas con el cambio, pero suelen tener problemas con los aspectos prácticos. El principal problema radica en cómo medir los beneficios que las organizaciones desean obtener.

Según Bob Kermanshahi, Director de Estrategia de Siemens Real Estate Americas, ya sea en la aplicación de BRM formal o bien, en otros tipos de evaluación de valor, desarrollar mediciones con respecto a los objetivos “es fundamental. Uno necesita saber si lo que está haciendo está funcionando”. Paull agrega que las mediciones adoptan un importante rol en la comunicación a la hora de proporcionar claridad sobre el propósito de cualquier proyecto determinado.

**Figura 13: ¿Cuáles de estos son desafíos extremadamente o altamente considerables?**



Sin embargo, desarrollar las métricas correctas es tan difícil como fundamental para el éxito de la materialización de beneficios. Entre 55% y 66% de los encuestados de organizaciones con alto nivel de madurez describe aspectos de la medición de beneficios cubiertos por la encuesta como “altamente” o “extremadamente difíciles”. Como es de esperar, la medición de beneficios tiene el tercer lugar entre los impedimentos para el uso de BRM citados con mayor frecuencia por el grupo de organizaciones con alto nivel de madurez (35%) y la medición de intangibles tiene el primer lugar (45%).

Igualmente notable es que las organizaciones con alto nivel de madurez tienen más probabilidad que las con bajo alto nivel de madurez de citar dificultades de medición como impedimentos para BRM, en particular, aquellos relacionados con intangibles (45% en comparación con 25%, ver Figura 12). Esta disparidad podría surgir del hecho que las organizaciones con alto nivel de madurez están más conscientes de los problemas y se están esforzando más intensamente para resolverlos.

Existen enfoques determinados que pueden ayudar en la medición. Por ejemplo, Abbosh observa que algunas métricas potenciales suelen estar disponibles de antemano. “Tenemos abundancia de métricas financieras internas”. Otras, sostiene, pueden requerir más investigación o puede ser necesario encontrarles un sustituto. Como ejemplo de lo último, Abbosh explica que Accenture podría tener que esperar varios años para usar resultados financieros como medida de los beneficios que surgen de los proyectos para implementar su propia estrategia: un problema común en la gestión de beneficios. Sin embargo, ha descubierto que las métricas relacionadas con el éxito para atraer y conservar al talento correcto para sostener lo que aporta el proyecto es un buen indicador del éxito estratégico más amplio que se tendrá más adelante. Por lo tanto, las métricas de RR. HH. pueden ayudar en el seguimiento de los beneficios a medida que se materializan, pero antes de que se puedan medir en términos de crecimiento de la rentabilidad.

Otra forma de seleccionar las métricas adecuadas es alinear aquellas que se usan para medir beneficios del proyecto con las métricas que ya están midiendo el éxito general de la estrategia más amplia. Esto ayuda a mantener una conexión clara entre el proyecto, la estrategia y las actividades de negocios diarias. El profesor Zwikael señala que “El KPI de un proyecto puede basarse en los KPI estratégicos de arriba hacia abajo, además de apoyar los KPI operacionales”. De hecho, Gienal considera que esto es crucial para incorporar proyectos en la implementación de estrategia y evitar el riesgo de crear “un universo de entrega de proyectos, donde se definen y miden beneficios que están separados del mundo operacional real”. Para contribuir a esta alineación, agrega Serra, el desarrollo de la estrategia debe considerar las métricas adecuadas desde sus etapas iniciales.

Si bien estas técnicas ayudan, Paull advierte que hacer esto bien en la práctica “es bastante difícil y requiere bastante experiencia. Hacer esto bien siempre toma más tiempo del que uno espera, pero mientras más grande es el proyecto, más importante es lograrlo”.

“Desarrollar las capacidades para las técnicas de BRM implica la necesidad de buscar habilidades específicas que tal vez no posea”.

**CARLOS SERRA**  
*Profesor Asociado*

Otro problema práctico que causa más problemas para las organizaciones con alto nivel de madurez que para las con bajo nivel de madurez, es la falta de habilidades pertinentes de BRM (37% de las primeras indica esto como un impedimento importante para BRM en comparación con 25% de las últimas). Muchas de estas habilidades (por ejemplo, la capacidad para hacer seguimiento de los beneficios y crear casos de negocio que los identifiquen y cuantifiquen correctamente) son habilidades nuevas o bien, habilidades antiguas aplicadas de maneras nuevas. También es posible que los ejecutivos deban adquirir nuevas habilidades. Por ejemplo, sostiene Kunc, para evaluar el éxito de un proyecto basándose en los beneficios en lugar de las mediciones tradicionales de costo y tiempo se requiere “un cambio profundo en la práctica”.

Tal como señala Serra, “Desarrollar las capacidades para las técnicas de BRM implica la necesidad de buscar habilidades específicas que tal vez no posea”. Para adquirir talentos de este tipo, se requiere tiempo y recursos. Es poco probable que la contratación de talento satisfaga gran parte de la necesidad.

Otros impedimentos citados con menor frecuencia también carecen de soluciones rápidas y directas. En particular, las organizaciones con alto nivel de madurez apuntan a una falta de responsabilidad por los beneficios entre los patrocinadores ejecutivos o propietarios de negocios como segundo impedimento. La encuesta indica que la responsabilidad en este sentido recae con mayor frecuencia en los líderes de proyecto (44% de los encuestados en general y 50% de las organizaciones con alto nivel de madurez), pero el profesor Zwikael teme que esto esté sucediendo por defecto. La materialización de beneficios estratégicos no es la fortaleza ni el rol de los directores de proyecto, agrega. Las empresas “deben analizar de forma más estratégica quién es responsable”, lo que puede incluir a quienes crean la estrategia, patrocinadores ejecutivos de proyectos o ejecutivos involucrados en la materialización de beneficios una vez finalizado un proyecto.

Lamentablemente, observa Breese, una extensa revisión de literatura que concluyó recientemente demuestra que “hay muchos modelos, pero no se puede definir una regla que se aplique de forma general con respecto a dónde recae estrictamente la responsabilidad”. Nuevamente, las organizaciones deben descubrir su propia buena práctica mediante ensayo y error en un área que, según advierten varios entrevistados, no pueden darse el lujo de ignorar.

## LECCIONES DE LOS LÍDERES

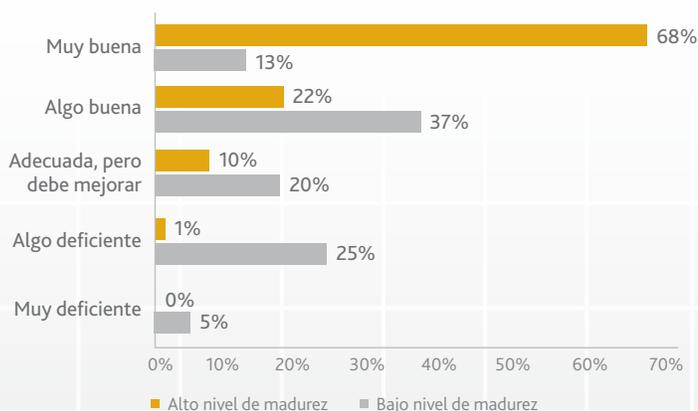
Si bien los elementos clave de las mejores prácticas de BRM todavía son inciertos, otros han podido definirse con mayor detalle.

Primero se encuentra la necesidad de la **aplicación**. El esfuerzo de más largo plazo tiene un impacto considerable. Entre los encuestados de organizaciones con alto nivel de madurez, 63% calificó la práctica de BRM de su organización como superior al promedio; en el caso de las organizaciones con bajo nivel de madurez, la cifra fue mucho menor (35%). La disposición de los ejecutivos senior de seguir trabajando en la materialización de beneficios a pesar de las dificultades, es fundamental (ver Figura 14). Paull afirma, “Hay aspectos de BRM que van al núcleo de la cultura, la comunicación y la experiencia compartida de la empresa, que no son evidentes en un principio. Uno mejora con el tiempo”.

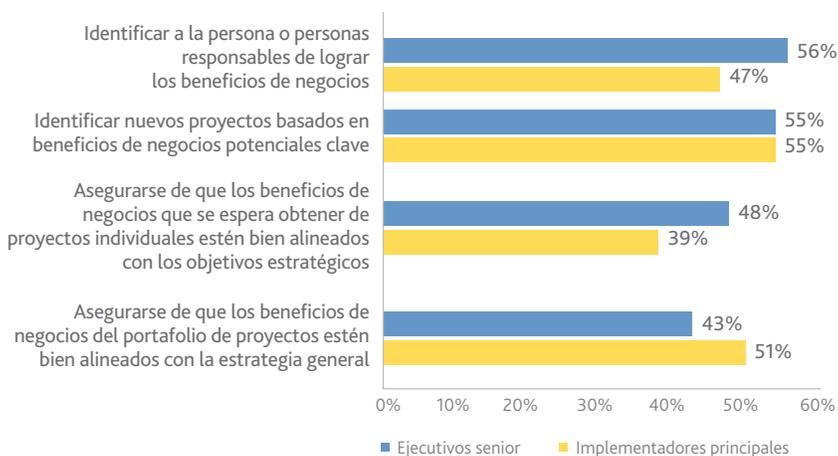
Segundo, está una **buena comunicación**; emblema de la eficacia en BRM. La materialización de beneficios estratégicos requiere de la interacción de distintas partes de la organización. Como mínimo, los encuestados consideran que la selección de proyectos, la alineación de la estrategia con el portafolio de proyectos y las decisiones de alto nivel en la gobernabilidad del proyecto implican un diálogo donde tanto los ejecutivos senior, que establecen la estrategia, como los ejecutivos responsables de su implementación desempeñan un rol importante.

Como es de esperar, las organizaciones con alto nivel de madurez tienen muchas más probabilidades que las con bajo nivel de madurez de contar con una muy buena comunicación sobre los beneficios y su materialización entre los ejecutivos corporativos y los líderes de proyecto (68% en comparación con 13%). Además, las organizaciones con alto nivel de madurez comunican más a través de la organización. En particular, en 65% de estas empresas, la cultura corporativa permite que empleados de rango menor escalen problemas pertinentes a la materialización de beneficios de un proyecto, en comparación con 42% en el caso de las organizaciones con bajo nivel de madurez (ver Figura 15).

**Figura 15: Comunicación entre los ejecutivos senior y los líderes de proyecto sobre los beneficios y su materialización**



**Figura 14: ¿Quién debe desempeñar un rol importante en lo siguiente?**



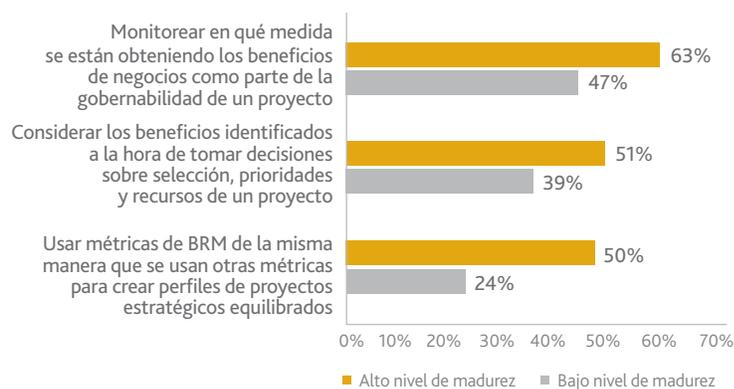
De acuerdo con Abbosh de Accenture, este es un indicador de “una cultura de innovación y transparencia que permite que los problemas estratégicos afloren anticipadamente, lo cual es fundamental para el éxito estratégico”.

A nivel más general, Abbosh considera que la comunicación aborda el subtexto dominante que impulsa la necesidad de la materialización de beneficios: “Cuando alguien queda enredado en los detalles, es fácil perder de vista por qué está haciendo esto. De ahí se desprende la importancia de que el líder defina una estrella del norte estratégica y siga insistiendo en ella”. Cosgriff de UnitedHealth concuerda: “La comunicación se repite constantemente, casi como una campaña electoral”.

Gienal sostiene que la comunicación también debe estar integrada en la estrategia. Explica que en cualquier empresa grande, “un riesgo clave es que la oficina central puede desprenderse de los mercados nacionales donde están los clientes y donde la estrategia ha cobrado vida”. En consecuencia, Zurich Insurance Group ha reunido a 40 talentos de estos mercados como parte de su proceso de desarrollo de estrategia. Además de ayudar a crear una estrategia más informada y pertinente, Gienal espera que su participación genere un “ciclo de retroalimentación” en torno a la implementación y la materialización de beneficios.

El tercer atributo de las organizaciones con alto nivel de madurez es una tendencia considerablemente mayor a **monitorear el logro de beneficios** (63% en comparación con 47%) (ver Figura 16). Paull observa que esto es más difícil que crear un conjunto de métricas adecuadas. Los beneficios pueden tardar un tiempo en surgir. Los ejecutivos senior también deben participar en este punto. “Se trata de ser riguroso”, sostiene Paull. “El monitoreo de los beneficios se debe impulsar desde el directorio hacia abajo. Es necesario que se reconozca que un proyecto no ha finalizado hasta que hayamos hecho una evaluación final de los resultados de los beneficios”.

**Figura 16: Al dirigir proyectos y portafolios de alto impacto, ¿qué hace de manera formal?**



La diferencia clave final entre las organizaciones con alto nivel de madurez y las con bajo nivel de madurez es una mayor probabilidad de que las primeras **incorporen BRM por completo en las etapas iniciales de la dirección de portafolios de proyectos**. En particular, 50% de las organizaciones con alto nivel de madurez usa métricas de BRM de la misma forma que otras medidas para equilibrar sus portafolios de proyectos estratégicos, en comparación con 24% en el caso de las organizaciones con bajo nivel de madurez. Del mismo modo, 51% de las organizaciones con alto nivel de madurez considera los beneficios proyectados a la hora de tomar decisiones sobre la selección, priorización y asignación de recursos de los proyectos, en comparación con 39% en el caso de las organizaciones con bajo nivel de madurez.

Según el doctor Kunc, es muy frecuente que las discusiones de implementación de estrategia y de proyectos las lleven a cabo grupos independientes. “Una práctica de BRM con alto nivel de madurez debe integrar estas discusiones”, señala. Los ejecutivos senior también desempeñan un rol fundamental aquí. “Su perspectiva principal estaría allí, enfocándose en las implicaciones estratégicas más amplias de los proyectos. Es allí donde los ejecutivos senior deben entrenar a los líderes de proyecto”, sostiene Kunc.

“Se trata de ser riguroso. El monitoreo de los beneficios se debe impulsar desde el directorio hacia abajo. Es necesario que se reconozca que un proyecto no ha finalizado hasta que hayamos hecho una evaluación final de los resultados de los beneficios”.

DAN PAULL | CEO de PSMA Australia

## IMPLICACIONES PARA LOS EJECUTIVOS SENIOR

BRM es una forma cada vez más popular de enfrentar la falta de alineación entre la implementación de estrategias y objetivos estratégicos generales. Aunque todavía es un campo poco desarrollado, BRM tiene la capacidad de generar un importante valor de negocios. Este estudio ha permitido descubrir varias lecciones para lograr la eficacia en BRM. Uno de los temas recurrentes es la importancia de los líderes ejecutivos senior para permitir que las organizaciones obtengan beneficios competitivos mediante BRM. Los ejecutivos senior deben liderar de varias formas:

- **Apuntar a un cambio cultural, no de procesos, y estar preparados para vivir con las consecuencias:**

Los obstáculos culturales impiden que las empresas con bajo nivel de madurez adopten la práctica de BRM en un grado importante, y debilita los esfuerzos incluso entre aquellas que dan prioridad a BRM. Esto no cambiará sin el apoyo activo de los ejecutivos senior. Además, los ejecutivos senior deben estar dispuestos a ser objeto de una mayor transparencia en su propia toma de decisiones.

- **Incorporar BRM en la creación de estrategias y la dirección de portafolios desde el comienzo:**

BRM es más que un nuevo conjunto de procesos para los profesionales de la dirección de proyectos. Debe infundir cada aspecto de la formulación e implementación de estrategias, en particular, al comienzo del proyecto. De lo contrario, la implementación puede quedar rápidamente a la deriva. Un enfoque anticipado puede ayudar a superar las dificultades actuales del proceso, en especial, los problemas relacionados con la medición.

- **Comunicar:**

Los ejecutivos senior deben “seguir insistiendo” en los beneficios para mantenerlos como el enfoque de la estrategia. Esta es la única manera de superar la actual ignorancia dañina y generalizada sobre los beneficios de negocios de los proyectos de alto impacto dentro de las organizaciones y mantener el enfoque de la implementación de la estrategia en el panorama general. Igualmente importante, y con frecuencia más difícil para los ejecutivos senior, estos deben estar preparados para escuchar, de modo que los problemas relacionados con BRM se hagan evidentes con rapidez.

- **Experimentar y seguir adelante:**

No hay un camino establecido para lograr la eficacia en BRM. Ni siquiera existe una buena práctica estandarizada para determinados elementos clave. Sin embargo, las organizaciones que ya están viendo beneficios de negocios son aquellas que perseveran. Aprender de la experiencia cuando no hay respuestas sencillas es poco deseable para muchas organizaciones porque implica aceptar la experimentación con nuevos enfoques e, inevitablemente, algunos fracasos. Solo un fuerte apoyo de los ejecutivos senior puede proporcionar el impulso necesario.

## Referencias

---

<sup>1</sup> BRM se define aquí como: El conjunto colectivo de procesos y prácticas para identificar los beneficios y alinearlos con estrategias formales, asegurándose de que tales beneficios se materialicen a medida que la implementación del proyecto avanza y finaliza, y que los beneficios sean sostenibles, y sostenidos, una vez terminada la implementación del proyecto.

<sup>2</sup> EIU, *Leaders of Change: Companies Prepare for a Stronger Future* (EIU, 2011); EIU, *A Change for the Better: Steps for Successful Business Transformation* (EIU, 2008).

<sup>3</sup> Markus Laursen y Per Svejvig, "Taking Stock of Project Value Creation: A Structured Literature Review with Future Directions for Research and Practice," *International Journal of Project Management* 34 (2016): 736–747. Este artículo, así como Serra, que realizó estudios académicos de BRM, sitúan la transición alrededor de 2007.

<sup>4</sup> Colin Ashurst y Julie Hodges, "Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Capability," *Journal of Change Management* 10 (2010); Stephen Jenner, *Realizing Benefits from Government ICT Investment: A Fool's Errand? Para obtener un análisis más detallado de diferentes definiciones, consulte Richard Breese, "Benefits realisation management: panacea or false dawn?" International Journal of Project Management* 30 (2012).

<sup>5</sup> Carlos Serra y Martin Kunc, "Benefits Realisation Management and its Influence on Project Success and on the Execution of Business Strategies," *International Journal of Project Management* 33 (2015).

“La eficacia en BRM tiene que ver con la cultura. Si todos se preguntan, ‘¿Cuál es el beneficio que esta actividad debe aportar?’, se logra una alineación increíblemente poderosa”.

DAN PAULL | CEO de PSMA Australia



## PMI® THOUGHT LEADERSHIP Series

Beijing  
Bangalore  
Bruselas  
Buenos Aires  
Dubai  
Dundalk  
Londres  
Mumbai  
Nueva Delhi  
Filadelfia  
Río de Janeiro  
São Paulo  
Shanghai  
Shenzhen  
Singapur  
Sídney  
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

### Project Management Institute

Global Operations Center · 14 Campus Blvd · Newtown Square, PA 19073-3299 USA

Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647 | Email: [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)