



# Modelo integrado de creación de valor

Victor Villar, PMP, MBA  
07 Noviembre 2017

	<b>AGENDA</b>
<b>0</b>	<b>Presentación del Conferencista</b>
1	Concepto de Valor
2	Elementos de Valor
3	Concepto de Beneficio
4	Value Management
5	Benefits Realization Management (BRM)
6	Atributos del Beneficio
7	Modelo de Madurez
8	Conclusiones
9	Preguntas

# Resumen del Conferencista

1. Ingeniero Industrial, MBA, CPIM, PMP
2. 30 años en Industria de Ingeniería y Construcción y en Integrador TI
3. Profesor Diplomado Gerencia de Proyectos UPC desde 2003
4. Director de la Maestría en Administración y Dirección de Proyectos de la Universidad UPC desde 2012. Acreditada por PMI GAC
5. Consultor en Dirección de Proyectos y PMO
6. Instructor: MS Project, Primavera, PRISM



Víctor Villar,  
PMP, MBA

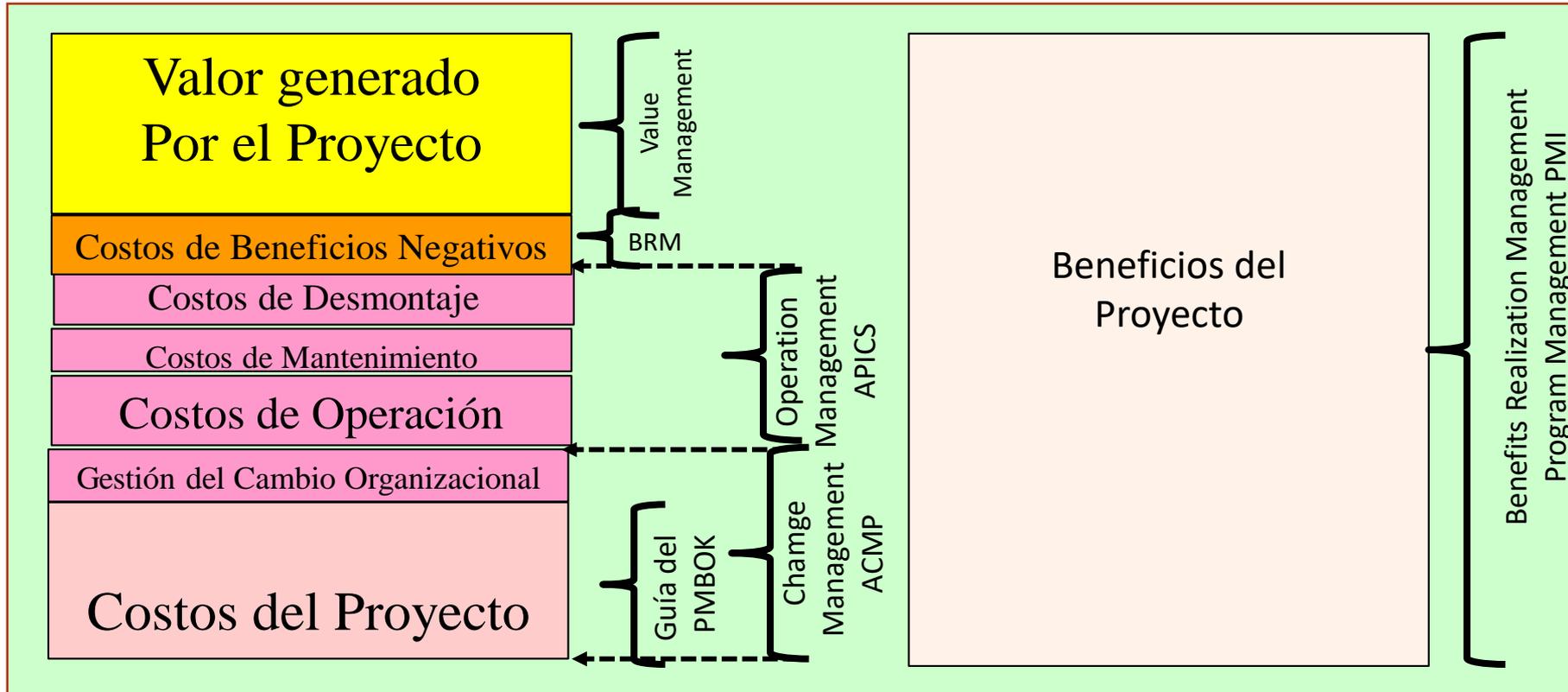
1. PMI Lima Peru Chapter, Past President 2005-2006
2. Miembro Fundador del PMI Lima Perú Chapter 1999
3. Past PMI Component Mentor South Latin America 2007-2009
4. Program Manager del Tour Cono Sur 2007 al 2010
5. PMI Leadership Institute Master Class Alumni 2010
6. Conferencista en Perú, USA, Colombia, Chile, Argentina, Uruguay, México, Bolivia, Brasil y Paraguay.
7. **PMI ERC (Ethics Review Committee) member 2013-2015**

**Valor = Beneficios – Costo**

*"Valor es la medida de más por menos"*

(1) Fuente: Roger H. Davies, Value Management, 2011 , Traducido por Víctor Villar

# 1. CONCEPTO DE VALOR



© Fuente: Elaboración propia, Propiedad Intelectual de Víctor Villar, PMP

# 1. CONCEPTO DE VALOR



Carretera Transoceánica Perú Brasil

Costos de Beneficios Negativos

Costos de Desmontaje

Costos de Mantenimiento

Costos de Operación

Gestión del Cambio Organizacional

Costos del Proyecto

Beneficios



### ¿BENEFICIO o VALOR PARA PMI?

#### PMI's Standard for Program Management, Jan, 2013

“Es el **resultado** de las acciones, comportamientos, productos, o servicios que proporcionan **¿utilidad?** tanto para la organización que patrocina, como para los **interesados** que intenta cubrir el programa”

#### PMBOK Guide 6<sup>th</sup> Edition\_ PMI, Sep 2017

*El valor del negocio en los proyectos se refiere al **beneficio** que los resultados de un Proyecto específico proporcionan a los interesados.*

## 2. ELEMENTOS DE VALOR



### CREACION DE VALOR

El valor lo reconoce el interesado

### Elementos del Valor

Plazo de Entrega

Calidad

Precio/Costo

Variabilidad/Flexibilidad

**Derivados de las estrategias de Porter**

## 2. ELEMENTOS DE VALOR

### The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

#### SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

#### LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/belonging

#### EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/entertainment



Attractiveness



Provides access

#### FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal



Informs

**The Elements of Value Pyramid**  
**30 ELEMENTOS DE LA PIRAMIDE DE VALOR**  
 © Fuente: © 2015  
**Bain&Company INC**  
<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

## 2. ELEMENTOS DE VALOR

### Examples of companies exhibiting Elements of Value

#### SOCIAL IMPACT ELEMENTS

*What value to society?*

**Self transcendence**  
TOMS  
Seventh Generation

#### LIFE CHANGING ELEMENTS

*How does it change my life?*

**Provides hope**  
GNC  
Solid Gold

**Self actualization**  
Harley-Davidson  
Leica

**Motivation**  
Weight Watchers  
Fitbit

**Heirloom**  
Patek Philippe  
Bentley

**Affiliation & belonging**  
Sierra Club  
Boston Red Sox

#### EMOTIONAL ELEMENTS

*How does it feel?*

**Reduces anxiety**  
PayPal  
AAA

**Rewards me**  
American Airlines  
Starwood

**Nostalgia**  
Disney  
Lego

**Design / Aesthetics**  
Nike  
Lululemon

**Badge value**  
BMW  
Prada

**Wellness**  
WebMD  
CVS Health

**Therapeutic value**  
L'Occitane  
Dr. Scholl's

**Fun/ Entertainment**  
Busch Gardens  
Celebrity Cruises

**Attractiveness**  
Hugo Boss  
Victoria's Secret

**Provides access**  
Ancestry.com  
iTunes

#### FUNCTIONAL ELEMENTS

*What does it do?*

**Saves time**  
E-Z Pass  
Zappos

**Simplifies**  
Google  
Samsung

**Makes money**  
Vanguard  
American Funds

**Reduces risk**  
Symantec  
MetLife

**Organizes**  
The Container Store  
TurboTax

**Integrates**  
Microsoft Outlook  
Apple

**Connects**  
Facebook  
Verizon

**Reduces effort**  
Cuisinart  
Amazon

**Avoids hassles**  
Amex  
USAA

**Reduces cost**  
Walmart  
Prius

**Quality**  
Tumi  
Patagonia

**Variety**  
Etsy  
CarMax

**Sensory appeal**  
Starbucks  
Sephora

**Informs**  
Wikipedia  
Consumer Reports

**INWARDLY-FOCUSED VALUE**

**OUTWARDLY-FOCUSED VALUE**

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

© Bain & Company, 2015

6



### 3. Concepto de Beneficio

**Gerald Bradley, Benefits Realisation Management, 2nd Edition, 2010**

“Es el resultado del cambio que es percibido como positivo por un interesado”

**APM-Body-of-Knowledge-6th-edition, Nov 2012**

La mejora cuantificable y medible **resultante** de completar los entregables, que es percibido como positivo por un interesado.

Adaptado y traducido por Víctor Villar

### 3. Concepto de Beneficio

PROCESOS DE SOPORTE DE LA GESTION DE PROGRAMAS	FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PROGRAMA		
	DEFINICION	OBTENCION DE BENEFICIOS	CIERRE
Gestión de Comunicaciones	1	2	
Gestión de Finanzas	3	3	1
Gestión de Integración	3	2	2
Gestión de Adquisiciones	1	2	1
Gestión de Calidad	1	2	
Gestión de Recursos	1	2	
Gestión de Riesgos	1	4	
Gestión de Cronograma	1	1	
Gestión de Alcance	1	1	
<b>TOTALES = 36</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>4</b>

Fuente: “The Standard for Program Management - Third Edition” traducido por Victor Villar

### **Institute of Value Management,**

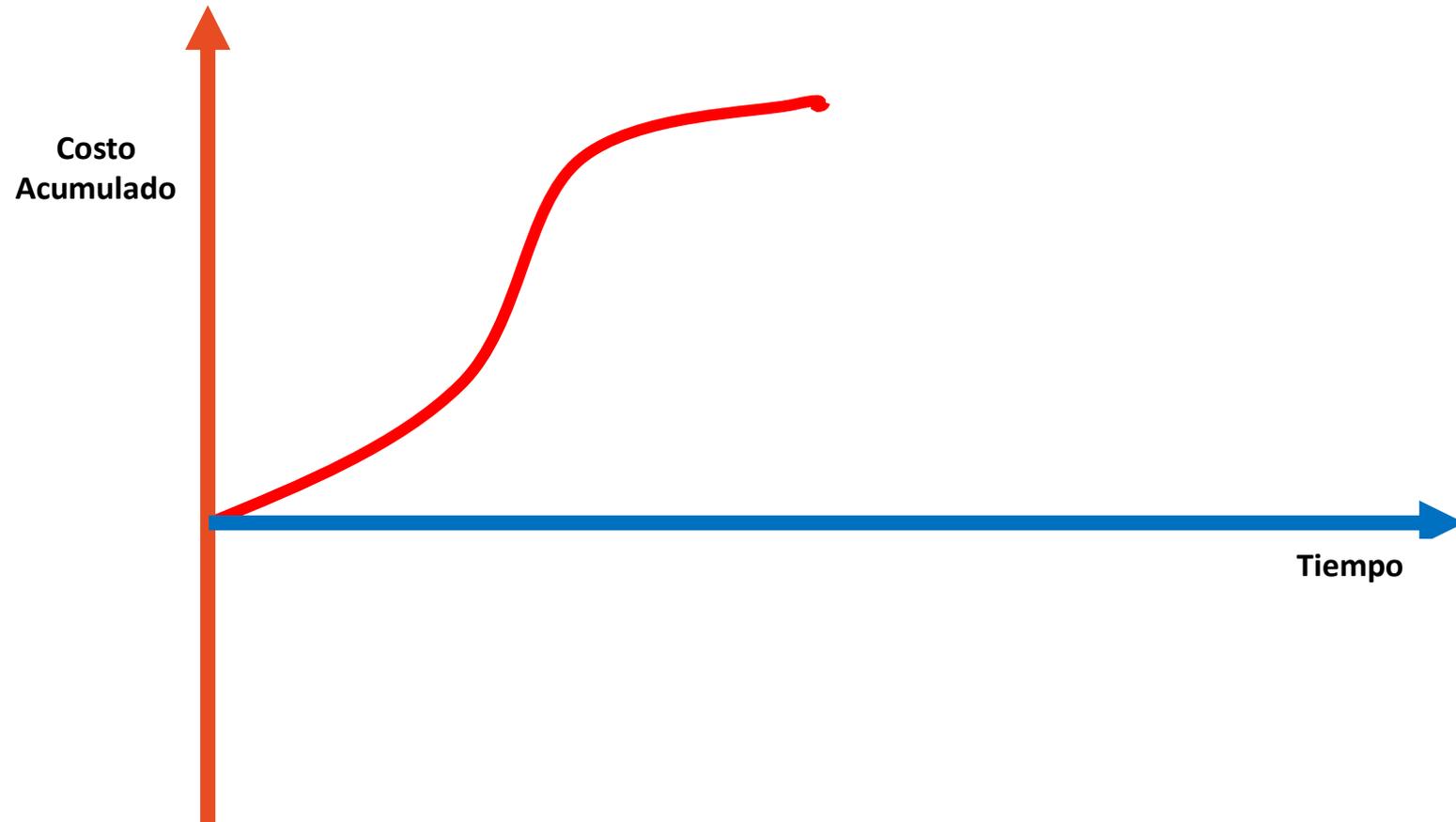
<https://ivm.org.uk/what-is-value-management>

Value Management se ocupa de mejorar y mantener un equilibrio deseable entre los deseos y las necesidades de los interesados y los recursos necesarios para satisfacerlas. Los juicios de valor de los interesados varían, y VM reconcilia diferentes prioridades para ofrecer el mejor valor a todos los interesados.

### **The European value management standard**

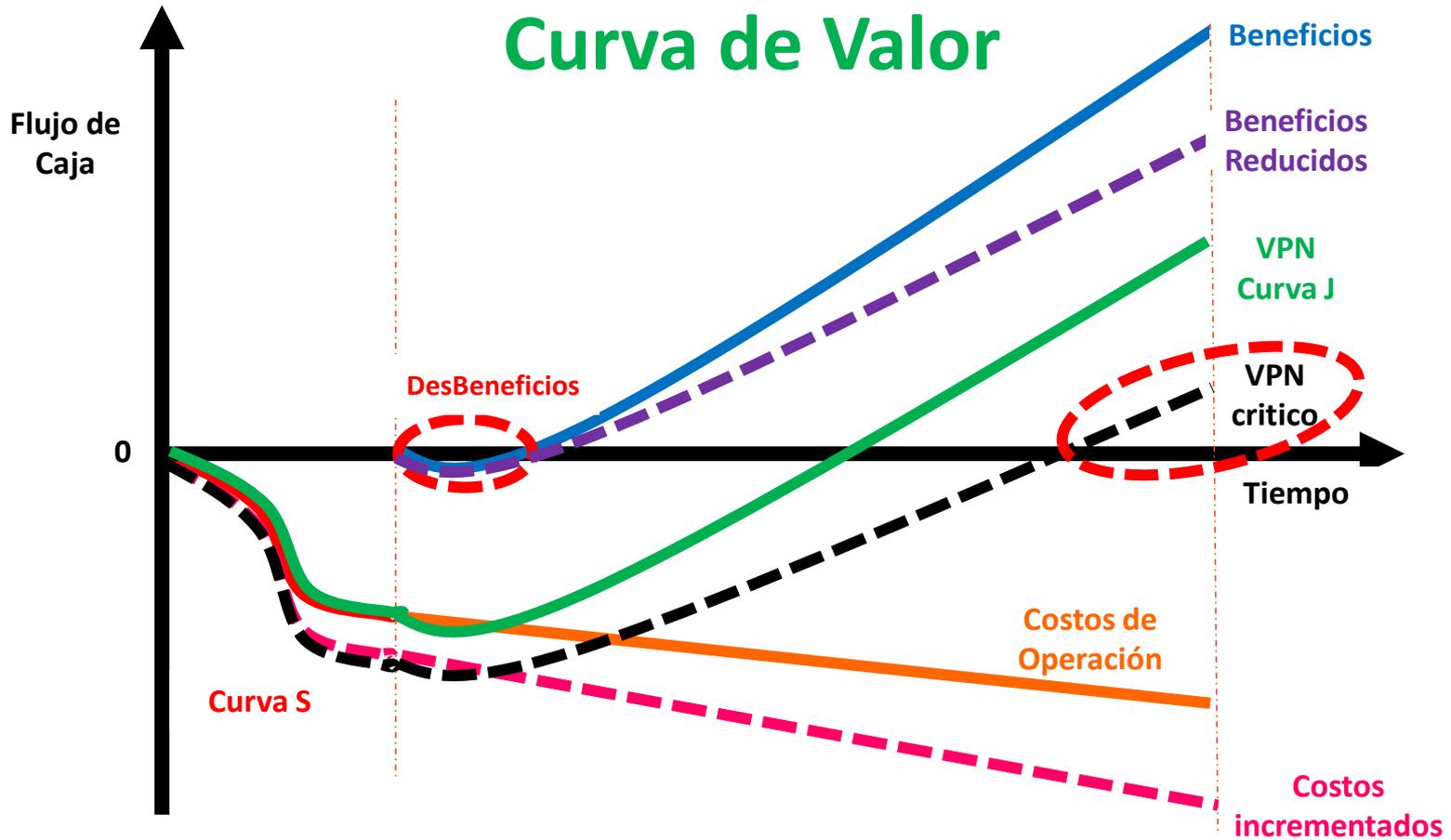
"[...] un medio estructurado para lograr mejores decisiones empresariales; las que pueden ser apoyadas por todos los interesados; productos y servicios mejorados; la competitividad mejorada, facilitando [...] la innovación ". (BS-EN 12973: 2000 VM Standard, p.6)

## 4. Value Management



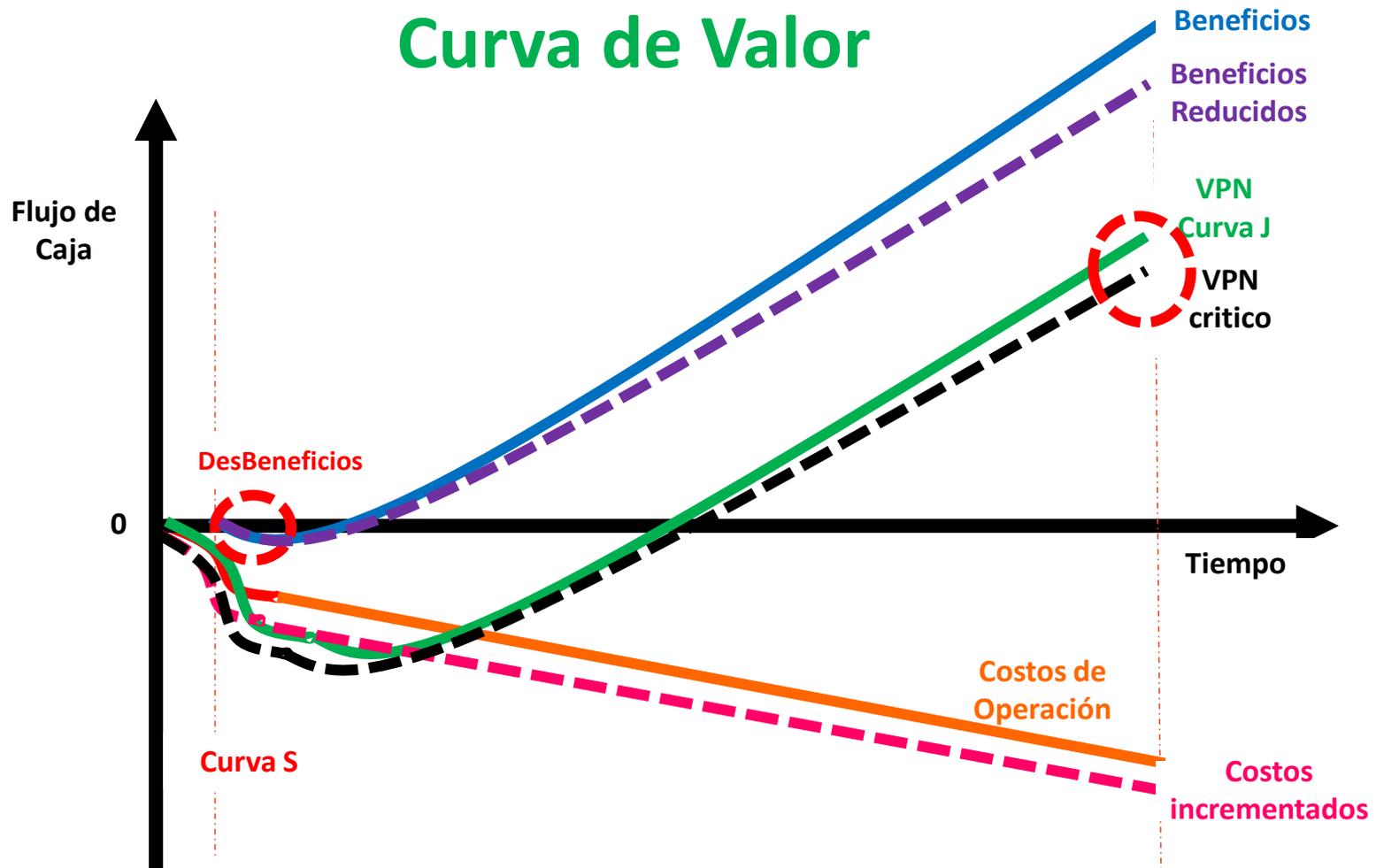
## 4. Value Management

# Curva J Curva de Valor



## 4. Value Management

# Curva J Curva de Valor



## Proyectos Agiles

## 5. Benefits Realization Management (BRM)

### BRM Definición

**“proceso de organización y gestión, por el cual podemos lograr los beneficios potenciales derivados de las inversiones en proyectos.”**

BRM es un proceso continuo que acompaña el ciclo de vida completo del producto.

Adaptado y traducido por Víctor Villar del libro: “Benefit Realisation Management” Gerald Bradley

**“Es el proceso por el cual los beneficios son identificados, documentados, planeados y gestionados hasta su entrega exitosa.**

Adaptado y traducido por Víctor Villar del libro: “Strategic Benefit Realization” Craig Letavec

## 5. Benefits Realization Management (BRM)

### FASES

3.1. Identificación de beneficios

BALANCED SCORE CARD

3.2. Análisis de Beneficios

CASO DE NEGOCIO

3.3. Planeamiento de Beneficios

3.4. Gestión y monitoreo de Beneficios

PROYECTO

3.5. Transición de los beneficios

3.6. Sostenibilidad de los beneficios

OPERACIONES

## 6. Atributos del Beneficio

**1.- Final o Intermedio**

**2.- Interesado Beneficiado**

**3.- Interesado responsable de seguimiento y realización**

**4.- Valor y Beneficios por Tipo de necesidad**

**5.- Por Impacto en el negocio**

**5.- Por Impacto en el negocio**

**6.- Por Tipo de Valor Agregado**

**7. – Tangible o Intangible**

**8.- Fecha de inicio de realización**

**9.- Fecha final de realización**

**10.- Objetivo Estratégico**

© Fuente: Elaboración propia, Víctor Villar

## 6. Atributos del Beneficio

### Interesados



© Fuente: Elaboración propia, Propiedad Intelectual de Víctor Villar, PMP

## 6. Atributos del Beneficio

### Beneficios por Objetivos del Negocio

OBJETIVOS DEL NEGOCIO	DECLARACION DEL BENEFICIO
VENTAS Y MARKETING	Incrementar ingresos por ventas
	Mejorar la participación de mercado
PERFORMANCE FINANCIERA	Incrementar el flujo de caja
	Incrementar la utilidad
	Incrementar los márgenes
PERFORMANCE DEL NEGOCIO	Incrementar la ganancia por acción
OPERACIONALES Y FUNCIONALES	Reducir el tiempo del desarrollo de nuevos productos
	Incrementar la capacidad del procesamiento de la O/C
PRODUCTOS O SERVICIOS	Mejorar la satisfacción del cliente
	Mejorar la línea del producto
MEJORA DE IMAGEN	Ser reconocido como un proveedor de tecnología de vanguardia
	Ser conocido como un líder en protección del medio ambiente
INTERNOS	Mejorar la moral de los empleados
	Proveer una línea de carrera desafiante a sus empleados
OTROS OBJETIVOS DEL NEGOCIO	Establecer alianzas estratégicas
	Convertirse en un proveedor de soluciones totales

# MEDICION

## Proceso para medir lo Intangible

Razones	Definición	Ejemplo
Si se entiende que es, muchas cosas se pueden medir.	<b>MEDICION:</b> Una reducción expresada cuantitativamente, de la <b>incertidumbre</b> basada en una o más observaciones	La gravedad se relaciona con la masa, distancia y sus efectos en el espacio y tiempo.
El objeto a medirse no está bien definido	<b>OBJETO:</b> Usar cadena: 1. Si es importante, es detectable. 2. Puede detectarse como una cantidad (o rango de cantidades). 3. Como un rango de cantidades, puede ser medido.	1. ¿Seguridad de TI?: <b>intrusiones y ataques de virus</b> 2. ¿El SW puede identificar cantidades de intrusiones y ataques de virus?. <b>Si</b> 3. ¿se registra día y hora? <b>Si</b>
“La medida no es consciente de los métodos básicos”	<b>METODOS:</b> varios métodos de medición probados, pueden ser utilizados para medir algo que usualmente no es medido	Medir el valor del arte, el tiempo libre o reducir el riesgo de vida, evaluando cuánto pagan por estas cosas.

♦ © Fuente: **How to Measure Anything**, Second Edition, DOUGLAS W. HUBBARD, 2010  
Traducido y adaptado por Víctor Villar

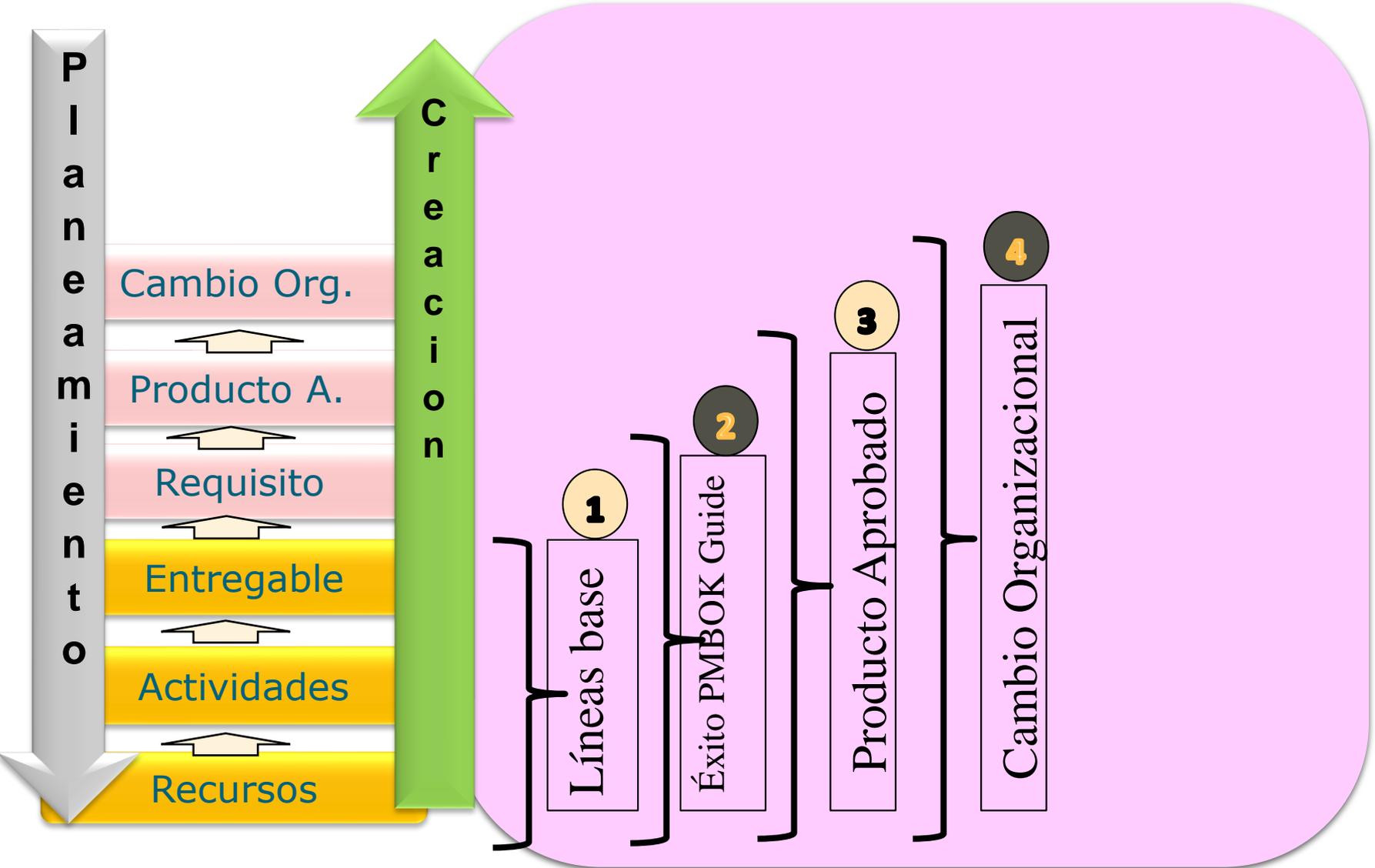
## 6. Atributos del Beneficio

### Valor Financiero de Beneficios

Cambio organizacional	BENEFICIO	Cálculos	BENEFICIO Valor financiero
Nuevo Proceso automatizado para el registro de pedidos de ventas cruzadas	Servicio acelerado incrementa venta cruzada por 5%	2mil prospectos por año x 5% x \$10mil/venta	\$1 millón/ ingreso anual
	Menos errores evitan perdida de 4% por actual pago de comisiones	\$5millones en comisiones por año x 4% de perdida	\$200mil/ ingreso anual
	Menos errores reducen costo de soporte por 20%	\$90mil de costo anual del área x 20% de reducción	\$18mil/ costo anual
	Menores problemas por reclamos reducen el costo de auditoria en 5%	\$100mil de costo anual de área de auditoria x 5% de reducción	\$5mil/ costo anual
	Reducción de procesos manuales, requieren 2% menos costos de entrenamiento	\$800mil de salario anual x 2% de ahorro x 5% entrenamiento	\$8mil/ costo anual

♦ © Fuente: Value Management, Roger Davis and Adam Davis, 2011  
Traducido y adaptado por Víctor Villar

# 7. Modelo de Madurez



(2) Propiedad intelectual de Victor Villar

## 7. Modelo de Madurez

# Gestión del Cambio Organizacional

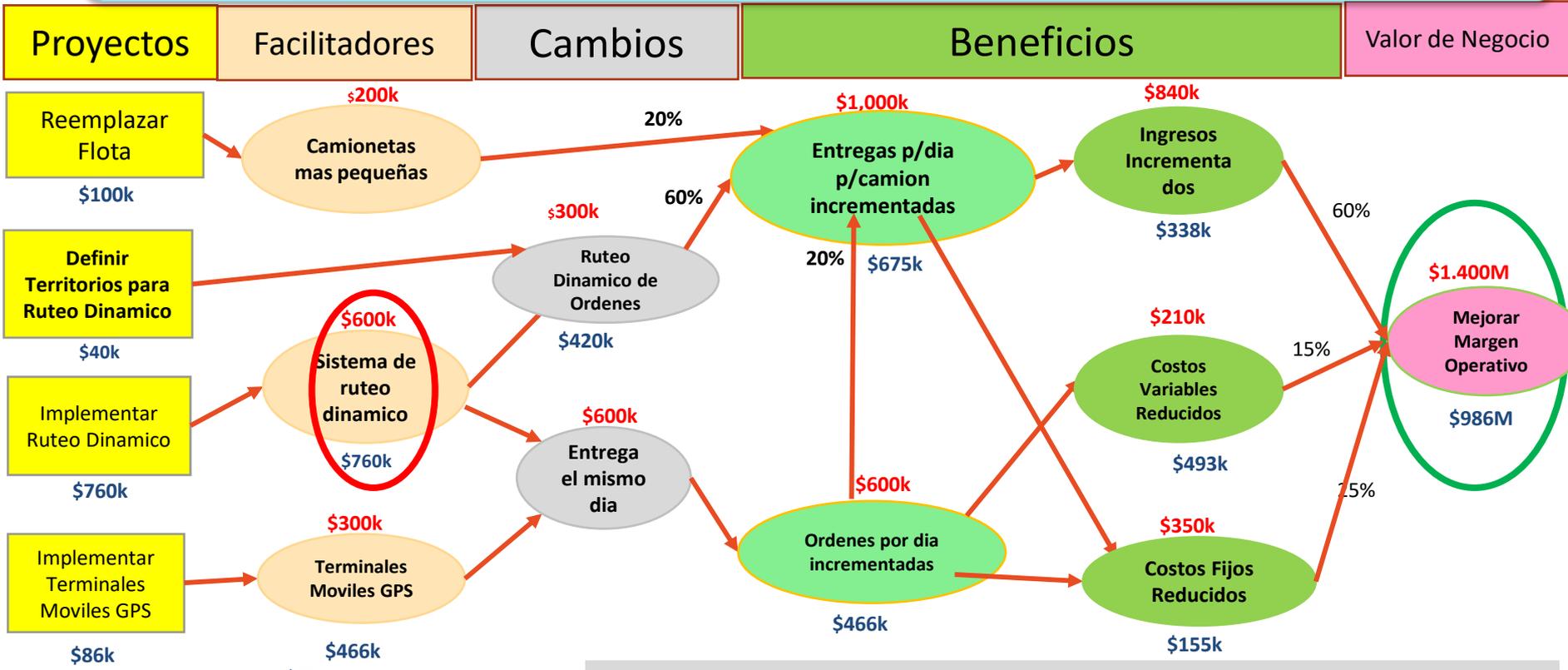


Fuente: "2014 ACMP® Standard for Change Management traducido y adaptado por Victor Villar

# 7. Modelo de Madurez

## Mapa de Beneficios

# Caso de Estudio – Sam **Delivers**

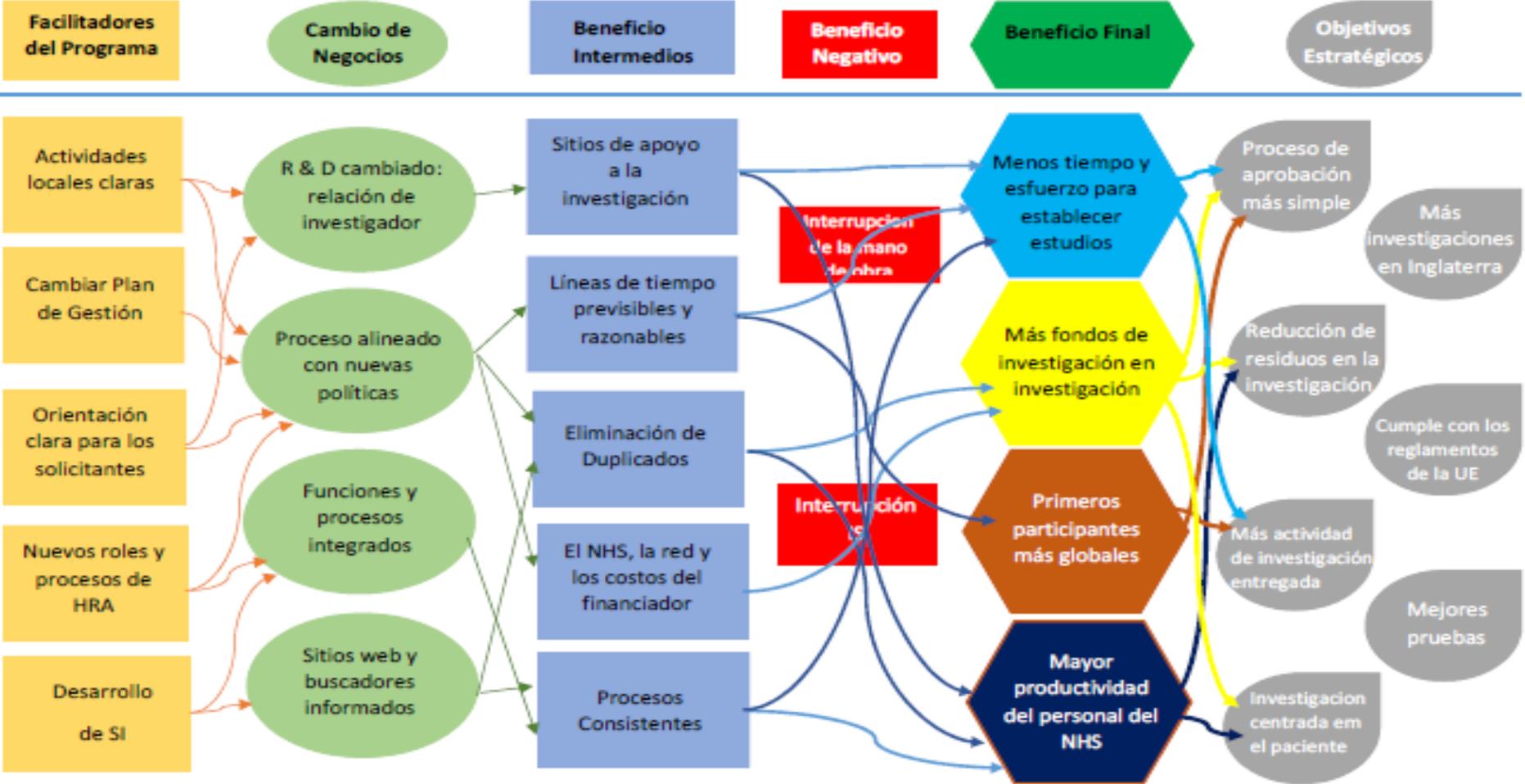


Adaptado y traducido por Víctor Villar de presentación de Fernando Santiago

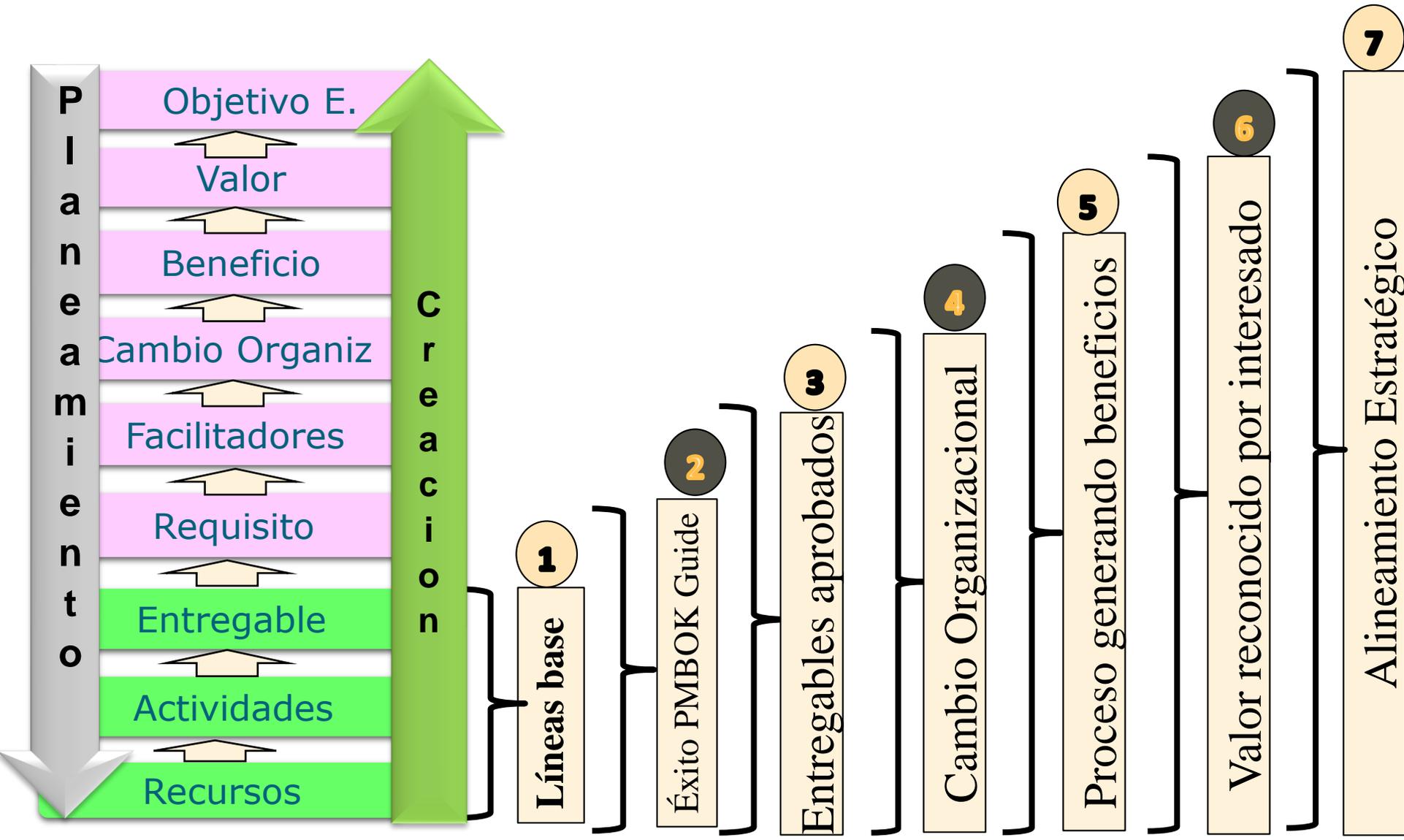
# 7. Modelo de Madurez

## Mapa de Beneficios

### Caso de Estudio – DNS



# 7. Modelo de Madurez



(2) Propiedad intelectual de Victor Villar

## CONCLUSIONES

- 1 Valor no es igual a Beneficio
- 2 Valor y Beneficio lo reconoce el interesado
- 3 La visión debe ser el ciclo de vida del producto
- 4 El costo total incluye los desbeneficios
- 5 La Curva J representa el VPN en el tiempo
- 6 La pirámide de elementos de valor es muy útil
- 7 Importancia de los atributos del beneficio
- 8 Modelo de Madurez es estructura jerárquica
- 9 Las líneas bases están integradas
- 10 El proyecto debe alinearse a la estrategia

# Preguntas y Respuestas



Ing. Víctor Villar , MBA, PMP®

Director de la Maestría en Administración y Dirección de Proyectos

Acreditada por PMI GAC

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

[pevilla@upc.edu.pe](mailto:pevilla@upc.edu.pe)    pevillar@Gmail.com