

101 - Caso de estudio de Dirección de Proyecto. Ganar la Sydney - Hobart

Introducción

La preparación y participación de una regata de yates en el océano es un verdadero proyecto, pues tiene un inicio que puede ser definido y un fin de proyecto, que es el final de la competencia. Esto significa que es un proceso, que requiere de una gestión adecuada si lo que se busca es definir y posteriormente alcanzar los objetivos establecidos. A diferencia de otros proyectos, donde el éxito puede quedar abierto a debate y el logro de los objetivos puede resultar no muy claro, éste es un proyecto en donde el éxito es tan claro como lo son los resultados de la competencia. Es un tipo de proyecto interesante para analizar, pues provee excelentes ejemplos para ilustrar, examinar y reflexionar sobre la aplicación y operación de un modelo de Dirección de Proyecto.

El proyecto fue exitoso. Los objetivos fueron alcanzados; pues las regatas fueron ganadas. Este caso de análisis presenta, como gestión de proyecto, la campaña que culminó con el triunfo en la “Competencia para yates 1992 / Sydney - Hobart” y en el “Torneo de campeones 1992 / Kodak Asia Océano Pacífico”.

Las fases del ciclo de vida del proyecto: conceptual, desarrollo, ejecución y finalización; las cuatro funciones básicas de la Dirección de Proyecto: gestión del alcance, de la calidad, del plazo y del costo, así como las otras funciones esenciales de la Dirección de Proyecto: gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de las adquisiciones y gestión del riesgo, van a ser analizadas en este caso en relación con el modelo de gestión de proyectos.

Como elemento de estudio, vamos a aplicar el modelo de gestión de proyecto para su análisis, a través de una mirada retrospectiva del mismo. Muchos Directores de Proyecto abordan sus responsabilidades sin tener en cuenta ninguno de los modelos de gestión de proyecto desarrollados por especialistas en la materia. Este proyecto en particular fue liderado por un emprendedor de negocios, con años de experiencia y exitosa reputación como Director de importantes proyectos corporativos y financieros. La aplicación de un proceso riguroso y sistemático para un proyecto que no pertenece al ámbito de negocios, se produjo por voluntad propia de su líder y también como una de las razones más poderosas para su iniciación.

A pesar de esto, el proceso utilizado para el proyecto no necesariamente debe encajar en un modelo de gestión de proyectos determinado. La interpretación de la gestión de proyectos, en términos de la teoría aplicable, está abierta a debate, lo cual debe brindar a los Directores de Proyecto conclusiones muy válidas para su utilización en la planificación y control de sus propios proyectos.

Una pregunta interesante para este debate es: ¿Qué etapa de este proyecto, dentro de su ciclo de vida, puede considerarse como de ejecución o de implementación del mismo? ¿Será, tal vez, el evento en qué:

- se tomó la decisión sobre el tipo de yate a comprar?, o
- se tomó el compromiso de adquirir un yate?, o
- se realizó la inscripción en la competencia?, o
- comenzó la competencia?

Para este caso de estudio se adoptó la adquisición del yate para la competencia como el punto que marca el inicio de la fase de ejecución, pero también hubiesen sido válidas otras interpretaciones distintas.

El proyecto demuestra el valor de la estrategia, lo que puede ser aplicado a un amplio rango de tipos de proyecto.

Ciclo de Vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto brinda una clasificación y reseña de las principales actividades ejecutadas a lo largo del proyecto. Dichas fases y actividades se van cubrir con diverso grado de detalle a lo largo del análisis de este caso (ver figura 1).

Conceptual	Desarrollo	Ejecución	Finalización
Identificación de necesidades y oportunidades. Evaluación inicial de riesgos. Evaluación de diversas alternativas. Gestión del Alcance: definición de los objetivos del proyecto en plazo / costo / calidad.	Yate: - seleccionar diseño - desempeño e investigación de mercado - decidir estrategia de compra. Equipo de proyecto: - establecer equipo inicial Comunicaciones: - Analizar contexto del proyecto Preparación del Plan de Proyecto: - Evaluación de riesgos.	Yate: - comprar el yate - equipar el yate Equipo de proyecto: - comprometer a la tripulación - entrenar a la tripulación Pruebas: - pruebas del yate y la tripulación Administración: - asegurar el cumplimiento de reglamentos - inscripción en las competencias Evaluación de riesgos. Comunicaciones: - analizar contexto del proyecto - manejar relaciones públicas	Inicio de la competencia 1: - ajuste permanente yate y tripulación - analizar, establecer e implementar la estrategias de cada competencia Cierre de la competencia 5 (cada competencia es un proyecto o sub proyecto separado)

Figura 1

FASE 1: Concepto

Identificación de necesidades y oportunidades

El proyecto surgió como respuesta a una necesidad determinada. En efecto, en febrero de 1992, un experimentado marino, de “alto vuelo” en competencias oceánicas, decidió que necesitaba un nuevo yate. La “máquina” que tenía en ese momento, diseñada por Ben Lexcen y llamada “*El Yate Rosa*”, tenía cuatro años de duras competencias y ya no era competitiva.

Importantes componentes, tales como el mástil, varias veces presentaron serias fallas, justo en los momentos más decisivos de las competencias. No tenía sentido conservar el yate para las duras competencias que se avecinaban en el próximo calendario.

Con un envidiable manejo del timing en los negocios, el promotor del proyecto se retiró de la vida corporativa, justo cuando se encontraba en el cenit de su carrera. Acostumbrado a las grandes presiones de los ambientes de negocio, en los que sin embargo logró considerables éxitos, había comenzado a extrañar los desafíos de esa vida. Pero, entusiasmado por la necesidad de reemplazar su anterior yate, decidió darle dirección a su necesidad de nuevos desafíos, usando sus destrezas en planificación, organización, financiación y habilidades generales de negocios, para lograr éxitos en un campo totalmente distinto: regatas de yates.

Al emprender este nuevo desafío, desde un primer momento estuvo convencido de que ganar una competencia de yates es el resultado de una suma de factores, dónde el 80% de los mismos corresponde a los preparativos previos a la competencia (40% en la elección y armado del yate y el otro 40% en la selección y entrenamiento de la tripulación). En base a esto entonces, el 80% del desafío de ganar puede ser directamente controlado, quedando el 20% restante, la regata en sí, sujeto a factores impredecibles tales como las condiciones climáticas.

Por lo tanto, tenía:

- necesidad de un nuevo yate, que debería ser competitivo y placentero para la navegación, y
- necesidad de nuevos desafíos.

En la misma época, el promotor del proyecto identificó una oportunidad. En febrero de 1992, el “International Offshore Rule” (IOR) todavía era considerado como el principal referente en regatas internacionales, pero luego perdió rápidamente su prestigio. A pesar de que las regatas más importantes seguían utilizando las reglas de handicap establecidas por el IOR, ya había un rápido desarrollo de yates para regatas, que usaban el Sistema Internacional de Medidas (IMS), de modo de obtener mayores ventajas.

Desde 1930 hasta 1980, las más importantes competencias offshore se realizaron según las reglas del IOR. En el año 1980, las reglas del IOR (un set de fórmulas para determinar el handicap de los yates) estaban desactualizadas, eran bastante inflexibles y daban lugar a malos diseños como resultado de los esfuerzos por sacar ventaja de dichas reglas. Por otra parte, el IMS está basado en el uso de un Software (Programa de Pronósticos de Velocidades), el que, cuando se alimenta con suficientes datos sobre cualquier yate que va a competir, puede predecir su velocidad máxima teórica en cualquier situación de estado de los vientos. Los yates diseñados según los parámetros del IMS resultaron así más baratos, más rápidos y más cómodos para navegar. Bruce Farr, uno de los seis diseñadores top de yates en el mundo y líder en diseño de yates según los lineamientos del IMS, dijo:

“En nuestros primeros diseños escogíamos simplemente lo que creíamos eran buenos estilos de yates y los diseñábamos tan bien como podíamos... Esta metodología produjo yates muy rápidos y económicos en relación a su tamaño (especialmente a su desempeño), totalmente cómodos para navegar ...”.

A pesar de que, en comparación al resto del mundo, en Australia estaba atrasada la conversión de IOR a IMS, ya era claro que IMS finalmente iba a predominar.

La oportunidad para alguien que busca desafíos, emociones y un “moderno, rápido y más económico surcador de océanos”, era aprovechar las ventajas de la clase IMS, diseñar y construir un yate de acuerdo a sus lineamientos.

Habiendo identificado las necesidades y las oportunidades, el paso siguiente era la definición del alcance del proyecto, incluyendo sus objetivos.

Pero al hacer esto, el promotor del proyecto reconoció, como deberían hacerlo todos los Directores de Proyecto, que las oportunidades llevan asociados sus correspondientes riesgos. La evaluación y análisis de los riesgos debe comenzar en la definición misma del proyecto.

Su primera decisión en respuesta a las necesidades y oportunidades planteadas, fue reemplazar su antiguo yate por uno en el cual podría disfrutar de la navegación y, además, ganar. Instalados en Australia, era obvio que la competencia más importante que debían proponerse ganar era la de Sydney a Hobart, que se realizaba todos los años, comenzando en la festividad de San Esteban, un día después de Navidad. Antes de decidir sobre el alcance del proyecto, el promotor del mismo realizó una minuciosa evaluación de los riesgos involucrados.

Evaluación inicial de Riesgos

Determinar el éxito de un proyecto en base a los resultados de una regata, la Sydney - Hobart, con un recorrido de 630 millas, constituye por sí mismo un riesgo significativo, debido a los efectos impredecibles e incontrolables ocasionados por las condiciones atmosféricas, sobre todo teniendo en cuenta el tiempo (aproximadamente 3 días) y la distancia a recorrer.

Esto podría ser compensado proponiéndose ganar la “Competencia 1992 Kodak Asia Océano Pacífico”, integrada por 5 regatas, en cuatro de las cuales se navega en las afueras del puerto de Sydney, en diciembre, con distancias que van entre doce y cincuenta millas, pero menos sujetas a condiciones climáticas impredecibles e incontrolables, pese a ser en la misma época del año.

La competencia Sydney - Hobart, una regata de gran prestigio, en la que es posible participar y ganar independientemente de la participación en la Competencia Asia Pacífico, es la quinta y última carrera de esta competencia y otorga doble puntaje para la misma. Este otro objetivo, ganar el “Campeonato 1992 Kodak Asia Océano Pacífico”, reduce entonces el perfil de los riesgos del proyecto.

Aunque, en base a antecedentes internacionales, parecía probable que los ganadores de la clase IMS serían reconocidos en el Campeonato de Asia Pacífico y en la Competencia Sydney - Hobart, fue recién a mediados de 1992 que los organizadores de la regata finalmente

decidieron dar doble status a los ganadores de la clase IOR y de la IMS. Esto constituía un riesgo en el comienzo mismo del proyecto.

Aún cuando la decisión haya sido reconocer a los ganadores de la clase IMS, a principios de 1992 no había garantías de que no hubiesen cambios adicionales en las reglas del IMS. Estas eran y aún siguen siendo, objeto de todo tipo de modificaciones, que impactaban en la competitividad de los yates diseñados específicamente bajo estas reglas. Era posible incluso que, para cierta regata, se tomara la decisión de utilizar determinado diseño o aplicar una regla especial.

No había precedentes establecidos para la interpretación de las reglas. Un equipo de yates clase IOR, establecido desde hace bastante tiempo y con objetivos bien definidos, podía presionar en forma adversa, a favor de determinada aplicación e interpretación de las reglas. Esto daba lugar a la necesidad de un monitoreo constante y requería además, de eventuales acciones de lobby.

Había además un riesgo importante de no poder estar listo para la Competencia, en diciembre de 1992. Las restricciones de plazo eran extremadamente ajustadas. En cualquier caso, había un tiempo mínimo para ajustar el yate y entrenar su tripulación. Era necesario, por lo tanto, poder cancelar el proyecto en cualquier momento de su desarrollo, cuando resultara evidente que los plazos no podrían lograrse.

Había además un riesgo significativo de potencial desconcierto, al no poder lograr los objetivos del proyecto.

Revisar enfoques alternativos.

Una posible alternativa que fue considerada era el reemplazo del actual yate por uno de la clase IOR, para hacer la campaña en las series de la Competencia 1992 Asia Pacífico, luego venderlo y reemplazarlo por un yate de la clase IMS, una vez que las reglas de esta clase hayan sido fijadas y la competencia de la clase IMS haya sido establecida correctamente.

A pesar de que esta alternativa evitaba el riesgo de armar un plan en base a las reglas de la clase IMS, antes que las mismas fueran establecidas, con la consiguiente posibilidad de no llegar con los plazos para las series de 1992, fue rechazada por:

- el precio de venta de los yates de la clase IOR cayó abruptamente (por ejemplo, un yate de la clase IOR, de cuatro años de antigüedad, cuya fabricación costó \$600.000, recientemente fue vendido por \$80.000), y la natural competencia entre los diseños IOR, provocó una rápida obsolescencia de los mismos para las competencias internacionales.
- el promotor y Director de Proyecto consideraba que los yates IMS tenían un mejor diseño y una navegación más confortables que los yates IOR. Navegar placenteramente era un requisito imprescindible para el promotor.

Gestión del alcance - Definición del proyecto

El promotor del proyecto identificó claramente los riesgos así como las oportunidades. Su exitosa carrera se ha caracterizado por sus habilidades en identificar, manejar y finalmente tomar riesgos bien calculados. Así fue también su retiro de la vida corporativa, una oportuna

identificación de riesgos y un efectivo manejo de los mismos. Con un manejo integral de los riesgos identificados, fue atraído por:

- la oportunidad de ser el primer ganador de la nueva clase IMS en el Campeonato Asia Pacífico y en la Regata Sydney – Hobart. Era para quedar en la historia;
- la oportunidad de disfrutar de la navegación en un yate de competencia oceánica;
- la oportunidad de ser líder y ganador – una combinación irresistible;
- la oportunidad de convocar a una tripulación de primera, propia de un yate de primer nivel.

El objetivo clave, que definiría el éxito del proyecto a su finalización, fue definido de la siguiente manera:

- ganar la Competencia 1992 Asia Pacífico en la clase IMS.

El alcance del proyecto incluía:

1. adquirir un yate construido para competir según las reglas de la clase IMS;
2. formar y entrenar una tripulación para conducir el yate;
3. participar en la Competencia 1992 Asia Pacífico, que comenzaba en Diciembre, bajo las reglas y handicap de la clase IMS;
4. estar preparado para cancelar el proyecto en cualquier fase del mismo, si resultaba evidente que los objetivos no podrían ser alcanzados.

Gestión del plazo del proyecto: el plazo era esencial. Las series de la carrera debían comenzar el 18 de Diciembre de 1992. Ninguna postergación era posible.

Gestión de calidad del proyecto: ganar las series de la competencia en la clase IMS dependía de la satisfacción de los objetivos de calidad. La elección y equipamiento del yate y la selección de su tripulación serían llevados a cabo según los requerimientos de la más alta calidad, de modo de asegurar el logro de los objetivos del proyecto. Navegar placenteramente era también un objetivo de calidad.

Gestión del costo del proyecto: Dados los recursos financieros disponibles por el promotor del proyecto, el objetivo de costo estaba subordinado a los objetivos de plazo y a los objetivos de calidad, en relación al logro de los más importantes objetivos del proyecto. Al decidirse por un yate de la clase IMS, en lugar de uno IOR, de alguna manera y en su mayor parte, la gestión de costos ya había sido hecha, pues los yates IMS costaban significadamente menos que los mejores yates IOR.

FASE 2: Desarrollo

Equipo de Proyecto

El proceso de toma de decisiones residía fundamentalmente en el promotor / Director de Proyecto / potencial dueño y capitán. En todo momento fue asistido y aconsejado por el equipo de su actual yate (El Yate Rosa) y, con los años, había logrado rodearse de un grupo de expertos marinos, tripulantes, diseñadores, fabricantes y constructores de yates de competencia.

El equipo inicial de proyecto incluyó al promotor del proyecto y a un viejo colega y miembro de la tripulación de su actual yate, siete veces campeón mundial con diferentes yates y por lo tanto muy solicitado como tripulante en toda competencia oceánica. El tercer y vital miembro, era el dueño de la guardería de yates más grande de Sydney.

El rol de este equipo inicial de proyecto era seleccionar el yate y al resto de la tripulación.

Una delicada e importante decisión relacionada con la gestión de recursos humanos, era establecer qué miembros de la tripulación del actual yate debían ser involucrados en el equipo de este proyecto y, en particular, como tripulantes del yate.

Yate

La primera actividad en la fase de desarrollo de este proyecto era la selección del yate. Esto requería una búsqueda considerable y extensa.

Un estudio de todos los eventos de la clase IMS en el mundo, especialmente de sus ganadores, indicó que el diseño de 44 pies de Bruce Farr era el tipo dominante. El 44 pies - diseño Farr – *Gauche*, un yate diseñado especialmente para competir en la clase IMS, ha vencido a todos los demás yates IMS en forma tan categórica que condujo al nacimiento de una nueva raza de yates en el ámbito internacional de la náutica, lo cual comenzó a conocerse como “Revolución *Gauche*”. El promotor / Director de Proyecto pasó un tiempo con Bruce Farr y navegó en el *Gauche* en mayo de 1992.

Sobre la base de su desempeño en competencia, hubiese sido razonable optar por el *Gauche* y decidirse por el ya probado y exitoso diseño Farr de 44 pies. Pero Farr había diseñado también un yate IMS de 40 pies, que hasta ese momento aún no había sido construido ni tampoco probado. El examen de la información sobre regatas previas y el consejo de expertos, sugirieron que para las distancias y condiciones climáticas de las 630 millas desde Sydney a Hobart, el yate de 40 pies tenía un tamaño óptimo en términos de desempeño, confort y condiciones para soportar las variables condiciones climáticas.

Los factores considerados fueron: el diseño 44 pies - *Gauche* ya estaba probado, con un record perfecto, pero requería doce a catorce personas para conducirlo (tripulantes con mucha resistencia física y alta motivación) y era más caro que el diseño de 40 pies.

El promotor / Director de Proyecto estaba buscando un yate estilo “auto deportivo”, rápido, de ágil navegación y consideraba que el diseño Farr 44 pies era un poco grande, demasiado conservador en el estilo y un poco caro. Se sentía fuertemente atraído por el diseño de 40 pies, pese a que todavía no estaba construido ni había sido probado y, por lo tanto, era consciente del riesgo inherente.

Continuó con su búsqueda, averiguando todo lo que podía acerca de constructores, pues era muy probable que debería dar a construir el yate, cualquiera sea el diseño escogido.

Gaucha había sido construido en Argentina, pero esto presentaba problemas relacionados con el transporte y las comunicaciones. Por este motivo, era preferible un constructor de Australia o de Nueva Zelanda. Según una investigación llevada a cabo, parecía que un constructor de Nueva Zelanda podría ser también más atractivo en términos de costo, dado que los costos laborales eran bastante más bajos que en Australia, lo que permitía compensar el 25% de los impuestos aplicables. Dos constructores de Nueva Zelanda fueron visitados y evaluados.

En mayo / junio de 1992 aún no se había tomado una decisión y el promotor / Director de Proyecto había considerado abandonarlo, o bien modificar el objetivo y apuntar a las series de la competencia de 1993. Sin embargo, mientras se llevaba a cabo la búsqueda y la evaluación, Mick Cookson en Nueva Zelanda, había decidido construirse un yate diseño Farr de 40 pies. El yate “*High Five*”, cuya construcción había finalizado en junio de 1992, ganó la copa Kenwood en julio. Esto demostró ser en gran medida todo lo que el promotor / Director de Proyecto esperaba: un yate para competencias oceánicas, estilo auto-deportivo, gran alcance de navegación y un verdadero desafío para navegar.

Viendo el éxito que tuvo el “*High Five*”, Cookson comenzó a construir otro Farr 40 pies, como una inversión. El promotor/ Director de Proyecto pudo negociar un muy buen precio para adquirir (por precio fijo, Lump sum) el yate que Cookson estaba construyendo.

La selección final del diseño y la metodología de compra o estrategia de adquisición fueron, por lo tanto, decisiones prácticamente simultáneas. La decisión minimizó los riesgos cuanto era posible. El diseño del Farr 40 pies había sido validado por el desempeño del “*High Five*”. Se logró una ventaja en plazos, dado que el nuevo yate ya estaba en construcción.

FASE 3: Ejecución

Yate

Conseguir el yate: el acuerdo por la compra del yate fue firmado en Australia en 1992 y el yate fue terminado, por el monto inicialmente establecido, a fines de Octubre de 1992.

Equipar el yate: cerca del fin de la construcción del yate, la tripulación base, conformada por el promotor/ Director de Proyecto y sus dos primeros integrantes, viajaron a Nueva Zelanda para verificar la puesta a punto inicial y las pruebas del yate, en lo que se incluyó 3 días de navegación del yate con la tripulación del “*High Five*”. Es así que recibieron soporte y asistencia por parte de Cookson y de la experta tripulación que había navegado exitosamente el “*High Five*” en la Copa Kenwood. Una vez que lo navegaron y que estuvieron conformes con la puesta a punto, el equipo desarmó el yate y lo envió embalado a Australia.

El entrenamiento intenso con la tripulación completa comenzó en los primeros días de Noviembre de 1992. El propósito era optimizar el yate dentro de la clase IMS, ajustando su puesta a punto, su esbeltez y su peso.

Otros aspectos que debieron decidirse y llevarse a cabo antes de que el yate abandonara las instalaciones del constructor, en Nueva Zelanda, eran los relacionados con el esquema de colores y, más importante, con el nombre. Luego de muchas consultas resultó que se debía adoptar el nombre de “Assassin”, el cual reflejaba el nivel de oposición y los profundos sentimientos contrarios a este diseño, que se habían producido en el ámbito de las regatas oceánicas. Las relaciones públicas comenzaron a ser un tema clave del proyecto.

Equipo de proyecto

Compromiso y entrenamiento de la tripulación: la selección y ajuste de la tripulación era tan importante como la selección y ajuste del yate. Ya existía un claro compromiso por parte de los miembros clave de la tripulación, aún antes de conseguir el yate. Se consideró que una adecuada combinación de yate, tripulación, compromiso y condiciones era esencial para el éxito del proyecto.

Las reglas de la clase IMS dan la oportunidad de elegir el peso de la tripulación, por lo que se decidió formar una tripulación de nueve personas.

Los miembros de la tripulación o equipo de proyecto, fueron cuidadosamente seleccionados para ocupar cada posición en particular, en base a experiencias previas, antecedentes comprobables, motivación, compromiso y habilidades para trabajar en equipo. Los roles fueron definidos claramente y de común acuerdo entre los integrantes del equipo.

El promotor / Director de Proyecto fomentó un ámbito propicio para el trabajo en equipo, observando las diversas personalidades y comportamientos, manteniendo la armonía y reduciendo las tensiones cuando así se requería.

La motivación del equipo estaba asegurada por la naturaleza de la competencia y los integrantes seleccionados. Todos los miembros eran “fanáticos” marinos y querían tomarlo muy seriamente, aún desde una perspectiva deportiva. La competencia se consideraba como el “non plus ultra” de las regatas de yates. El “Assassin” era uno de los primeros yates construidos específicamente para la clase IMS y en la carrera Sydney – Hobart (una de las más prestigiosas a nivel mundial) sería la primera vez que habría una categoría con handicap para esta clase. Con un yate de punta y una buena tripulación había chances concretas para ganar.

Cuanto mejor es el yate y su tripulación, más divertido es navegar. Los miembros del equipo tenían la oportunidad de disfrutar de una buena navegación, así como también mejorar sus propias destrezas, ampliar su reputación y su carrera en la náutica.

Administración y Control

La inscripción en la competencia hubo que presentarla en forma completa y sin errores con anterioridad al día oficial de cierre, el 31 de Octubre de 1992.

El desarrollo de los reglamentos IMS, así como su interpretación y aplicación, tanto a nivel internacional como en el local para la carrera Sydney – Hobart, debían ser controlados constantemente. Esto no era difícil debido a la cercana y activa participación en la comunidad náutica y a través de los constructores de yates, que tenían intereses concretos en el desempeño de sus productos.

Había cinco certificaciones requeridas para la inscripción, que se llevaban a cabo varias semanas antes de la primera carrera, para permitir los cambios que fueran necesarios. Muchas de las certificaciones eran totalmente objetivas, pero las regulaciones relacionadas con las comodidades estaban abiertas a diversas interpretaciones, lo cual requería un adecuado lobby, para asegurar que los intereses contrapuestos no provocaran conflictos en este tema.

FASE 4: Finalización

Previo al inicio de la competencia Sydney - Hobart, el 26 de Diciembre de 1992, el “*Assassin*” compitió satisfactoriamente en las cuatro carreras de la Competencia 1992 Kodak Asia Océano Pacífico. Al final de la cuarta carrera, el *Assassin* tenía el mejor puntaje de la clase IMS en dicha Competencia Asia Pacífico. Los miembros del equipo se sentían ganadores. El yate estaba muy bien preparado. La moral y el compromiso en su punto más alto.

La carrera Sydney - Hobart otorgaba doble puntaje. Un buen comienzo en la carrera es importante para la moral y el “*Assassin*” logró salir en punta. Ya en alta mar estaba bien posicionado en el sexto lugar y bastante más adelante de los yates que debía vencer. El timonel del *Assassin*, Bob Fraser, en su 14ª Competencia Sydney - Hobart, obtuvo su mejor marca ... de 630 millas náuticas rumbo Sur. Era un día ventoso, húmedo, frío. Tuvieron dos arrecifes en la ruta principal y un foco de tormenta en aproximadamente dos tercios de la carrera.

El diseño Farr IMS tenía mejor desempeño cuando navegaba con viento en contra, pero sólo el 3-4% de la carrera fue con el viento en ese sentido. El Director de Proyecto se dio cuenta que el tiempo gastado en seleccionar la tripulación y en desarrollar la tarea del equipo, fue bien recompensado por las habilidades desarrolladas por el equipo y así lograr un desempeño ganador, “a pesar de que las condiciones no fueron las más adecuadas para las características del yate”. El yate permaneció seco e intacto a lo largo de toda la carrera.

La estrategia seleccionada y llevada a cabo durante la competencia fue navegar lo más cerrado posible de la loxodromia, buscando siempre el perfil más favorable, en vez de buscar las ventajas climáticas.

Los resultados

El proyecto concluyó con un éxito indiscutido. “*Assassin*” triunfó en la 48ª competencia Sydney - Hobart y con ella obtuvo la Competencia 1992 Kodak Asia Pacífico, en la clase IMS.

CONCLUSIÓN

Éxito del proyecto - Logro de objetivos

El promotor/ Director de Proyecto y el equipo de proyecto estuvieron acertados con la decisión de prepararse rigurosa y convenientemente para el triunfo en la clase IMS. En la competencia Sydney – Hobart, el número de inscriptos en la clase IMS (61) fue superior al número de inscriptos en la clase IOR (34), lo que reflejaba la aceptación de este nuevo reglamento. La clase IMS se mostró mucho más fuerte y competitiva que la tradicional IOR. Esto podría no ser el caso, pero esta posibilidad ha sido identificada como un área de riesgo en el análisis inicial del proyecto.

La decisión de adquirir y competir con un yate construido específicamente para la clase IMS fueron claramente justificadas por:

- el liderazgo en la materia hizo posible armar el mejor equipo;
- la combinación del yate y del equipo hizo posible el logro de una victoria histórica, en la primera competencia de la clase IMS, la Sydney – Hobart;

La decisión de adquirir el diseño Farr se vio justificada, no sólo por la victoria del *Assassin*, sino también porque los diseños Farr ganaron las tres clases de la competencia.

La decisión de adquirir el diseño Farr de 40 pies para la clase IMS, se vio también justificada por la victoria del 40 pies “*Assassin*” sobre su más próximo rival, el Farr 44 pies para la clase IMS “*Morning Mist III*”, que tenía un equipo de igual categoría que el *Assassin*.

Estrategias de proyecto para un proyecto exitoso

Este caso de estudio, que culminó en un éxito claro, pone en evidencia una gran cantidad de estrategias que pueden ser aplicadas en una amplia variedad de proyectos.

Las principales características, vitales para el éxito de este proyecto, fueron:

- I. profunda investigación del mercado, antes de tomar decisiones (selección del yate);
- II. evaluación exhaustiva de los riesgos en todas las etapas, incluyendo los cambios en los objetivos del proyecto, con el objeto de reducir los riesgos (los objetivos clave pasaron de ganar la Sydney – Hobart a ganar la serie de cinco carreras Asia Pacífico);
- III. identificar la oportunidad (aún con el riesgo de competir bajo nuevos reglamentos);
- IV. asegurar el mejor equipo de proyecto (tripulación);
- V. lograr el compromiso del equipo de proyecto lo antes posible e integrarlos al proceso de toma de las mayores decisiones del proyecto (por ejemplo, selección del yate);
- VI. monitoreo constante durante el desarrollo del proyecto (cambio de reglas e interpretaciones);
- VII. tomar cada una de las cinco competencias de la serie Asia Pacífico como un proyecto (o sub proyecto) en sí mismo, con una retroalimentación de sus resultados en cada carrera como input de la estrategia y posterior ajuste del yate y del equipo, para la próxima competencia (o sub-proyecto);
- VIII. motivación del equipo de proyecto a través de los objetivos y de la calidad perseguida (el compromiso y la motivación del equipo se logró con la ilusión de la victoria y por saber que era uno de los mejores equipos, conduciendo un yate de primera línea).

Otro aspecto interesante del caso estudiado es que el promotor del proyecto estuvo siempre preparado para cancelar el proyecto en cualquier etapa, en lugar de sacrificar la calidad buscada. Por ejemplo, no estuvo preparado para tomar una decisión sobre el mejor yate para la competencia, sin una extensa investigación previa para determinar el diseño más indicado. Esto pudo haber significado que, en el poco tiempo que quedó para la realización del proyecto en 1992, él podría haber revisado los objetivos.

De acuerdo con el modelo de ciclo de vida de proyecto adoptado, cerca del 50% de la duración del proyecto se empleó en las fases conceptual y de desarrollo. Esto se combina con el éxito evidente de los soportes del proyecto y la importancia del esfuerzo dedicado a las fases iniciales del proyecto hasta su éxito final.