



POR **JUANJO CUKIER**  
EVALUADOR CMMI Y  
RESPONSABLE DE PROJECT  
MANAGEMENT



MANAGEMENT

# plan & play

## Para hacer visible lo invisible

LA GESTIÓN EFECTIVA ES UN COMPONENTE ESENCIAL PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES. SI BIEN INVISIBLE, ES SUSCEPTIBLE DE SER MEDIDO Y MEJORADO. PLAN&PLAY ES UN MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS, QUE CONTIENE PRÁCTICAS DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES, USADAS EN EL DESARROLLO DE LA CALIDAD DE GESTIÓN. PORQUE EN ESTOS TIEMPOS YA NO ES SUFICIENTE GESTIONAR; TAMBIÉN HAY QUE MEJORAR.

“Lo esencial es invisible a los ojos”, decía el Principito. Es una frase universal usada repetidamente en el arte y las relaciones, y cada uno que la lee se retrotrae a imágenes propias, a su historia personal, para llenarla de significado. Para mí lo esencial es aquello sin lo cual nada tiene sentido. El resto es superfluo y sobra si lo esencial no está en su sitio. Pensando en la gestión, muchas veces me planteé la pregunta de su importancia. ¿La gestión es esencial? Si no tenemos gestión, ¿el resto es superfluo? La gestión, en definitiva, no es un proceso productivo. No hace nada por sí misma, y depende de que otros hagan para que su propia existencia tenga significado. Si quito los procesos productivos la gestión deja de tener sentido, pero sin gestión: ¿la producción produciría? Lo dudo. Si bien el aporte de una buena gestión es difícil de medir, es evidente que la falta de gestión (o una variante de esta: la mala gestión) genera desastres. Con abundancia de ejemplos a nuestro alrededor y en la literatura, parecería ser que la (buena) gestión es, efectivamente, esencial para el éxito y el logro de nuestros objetivos de negocio.



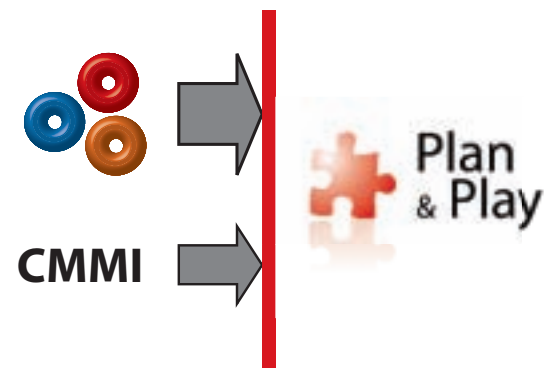
La importancia de la gestión se ve opacada por su invisibilidad. Es como tantas cosas que adquieren notoriedad ante la falta. Esta característica la hace difícil de medir. Curiosamente, sí podemos medir su ausencia. La falta de buena gestión trae consecuencias inmediatas a nuestros proyectos, que se traducen en indicadores fuera de parámetros normales, o en fuertes percepciones que alertan sobre los problemas. Ahora, cuando la gestión es buena... ¿cómo se mide qué tan buena? ¿Cómo saber si podemos atribuir el éxito del proyecto a factores relacionados con la gestión? Hay un dicho en inglés que indica que si algo no se puede medir, no se puede gestionar ("if you can't measure, you can't manage"). La medición de los procesos de gestión se convierte en una necesidad.

Buscamos medir la gestión y en particular, la calidad de la gestión, convencidos de que una mayor calidad redundará en una mayor tasa de éxito de los proyectos. La calidad ha tenido muchas definiciones a lo largo de los años, pero cuando nos referimos a calidad de procesos, solemos asociarla a la existencia y uso de mejores prácticas de la industria, es decir, métodos o actividades seleccionados que típicamente lograrán un mejor resultado que otros. Los modelos de madurez son parte de la respuesta. Proveen una arquitectura ordenada de mejores prácticas y suelen ser empíricos, surgidos de la experiencia colectiva de la comunidad competente. Estructuran el conocimiento de un determinado dominio, facilitando su adopción y, fundamentalmente, proveen un estándar contra el cual nos podemos medir.

Modelos de madurez hay muchos. Los más prominentes relacionados con temas de gestión son OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) -del PMI, *Project Management Institute*- y el CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) -del SEI, *Software Engineering Institute*-. La inversión e investigación en ambos modelos ha sido considerable, y su aporte invaluable. Sin embargo, ambos presentan dificultades de aplicación en el mercado local. OPM3 es un modelo robusto, con una arquitectura interna sólida, y muy completo. Pero de su completitud y robustez proviene su complejidad. Con más de 600 mejores prácticas, múltiples dimensiones y más de 4000 capacidades, entregables e indicadores, plantea un abordaje arduo y altos costos de inducción. Por su parte CMMI (y particularmente su constelación para Desarrollo, CMMI-DEV) ha probado su efectividad en el mundo y en la industria local. Al día de hoy más de 64 organizaciones de nuestro país lo han adoptado como modelo, convirtiéndolo a la Argentina en el país de más rápido crecimiento de CMMI. Sin embargo, el modelo está orientado al desarrollo y mantenimiento de software y si bien sus procesos de gestión son generalizables, carecen de conceptos fundamentales como el de *Project Management Office* o *Project Portfolio Management*.

Es por eso que hemos desarrollado Plan&Play, un modelo de madurez en prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios. Plan&Play ofrece una arquitectura simplificada, totalmente compatible con OPM3 y CMMI, y contiene una selección de sus prácticas fundamentales. Es un modelo más pequeño, más manejable, que reduce drásticamente los costos de adopción. Y guarda trazabilidad

con los modelos de referencia, permitiendo la migración en el momento en que la organización así lo precise. El nombre hereda características de la tecnología "Plug&Play", que permite a un dispositivo informático ser conectado a un ordenador sin tener que configurar ni proporcionar parámetros. La frase "Plug&Play" se traduce típicamente como "Enchufar y Usar", y tiene como base el acortamiento de los ciclos de vida. Plan&Play es una respuesta a la necesidad de medir la calidad de gestión, de hacer tangibles estos procesos tan fundamentales para el éxito de nuestros proyectos. Plan&Play permite hacer evaluaciones iniciales en cuestión de horas para determinar el estado de la gestión, identificar áreas claves a mejorar, determinar planes de mejora, y volver a medir para entender si la mejora se ha materializado. De esta manera, facilita la introducción de mejores prácticas de gestión, la comparación, la estimación y la apertura de un camino de mejora continua para nuestros proyectos, programas y portafolios.



#### LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE GESTIÓN

Los problemas de gestión han sido tapa de los diarios en los últimos tiempos. Escándalos como los de Enron en Estados Unidos, o Vivendi en Francia, han disparado un número de líneas de investigación en temas de gestión, y el análisis crítico de los contenidos curriculares en las principales escuelas de negocio del mundo.

Pero no todo son malas noticias. El Standish Group, un centro de investigación con base en Boston, Estados Unidos, publica desde 1994 el "Extreme Chaos Report", un estudio sobre los problemas y evolución de proyectos de desarrollo. El Standish Group categoriza los proyectos, según su resultado, en tres tipos:

- Exitosos: el proyecto se completa en tiempo y costos, con todas las funciones requeridas.
- Desafiados: el proyecto se completó y es operacional, pero hubo sobrecostos, demoras y reducción de funciones.
- Fallidos: el proyecto se cancela antes de finalizar o implementar.

El estudio del año 2000 abarca cerca 300,000 proyectos. Y muestra que, de una tasa inicial de éxito de tan sólo el 16% en 1994, se reportó una tasa del 28% en 2000. Al mismo tiempo, los sobrecostos promedio en 1994 eran del 189%, mientras que en 2000 del 69%. Es decir: se falla menos, y por menos dinero.

Si bien todavía lejos de lo esperable, la tendencia es claramente positiva. Respecto de las razones para esta mejora, se citan la reducción

promedio del tamaño de los proyectos, la existencia de nuevas y mejores herramientas para el seguimiento y control y la presencia de PMs con mejores conocimientos. Y, fundamentalmente, la (reciente) existencia de procesos de gestión.

Las instituciones focalizadas en la gestión de proyectos han tenido un gran impacto en este último punto. Entre éstas, el *Project Management Institute* ha sabido consolidarse como el referente del tema. El PMI es considerado como la asociación profesional para la gestión de proyectos sin fines de lucro más grande del mundo, con más de 260.000 miembros en 171 países. Entre sus principales objetivos se encuentran formular estándares profesionales, generar conocimiento a través de la investigación, y promover la gestión como profesión a través de sus programas de certificación y de su modelo de madurez.

#### GESTIÓN Y MADUREZ

En general se define lo maduro como un estado que se ha alcanzado y que refleja un grado de desarrollo. Madurez es, consecuentemente, la calidad o condición de ser maduro. La madurez de una organización está representada por la capacidad de sus procesos y por la competencia de su personal.

"Capacidad" es una competencia específica que debe existir en una organización para poder ejecutar sus procesos de gestión. El nivel de capacidad de un proceso indica si: sólo se ejecuta; se planifica; se encuentra organizativa y formalmente definido o se mide y se mejora de forma sistemática.

Buscamos mayor madurez para generar y mejorar capacidades que produzcan éxitos repetibles en la gestión. El mejoramiento de las capacidades de la organización implica un ascenso en niveles de madurez, de acuerdo con los objetivos de organización, y una mayor madurez indica mayor capacidad para seleccionar, autorizar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar con éxito proyectos, programas y portafolios necesarios para el logro de los objetivos estratégicos.

#### MODELOS DE MADUREZ

Los modelos de madurez han ganado un lugar privilegiado en la industria. Conocidos y ampliamente difundidos en el desarrollo de software (como CMMI - *Capability Maturity Model Integration*- y SPICE), han sabido extenderse a otras áreas. Una búsqueda en Google arroja más de 150 modelos de madurez de todas las índoles, incluyendo Servicios, Testing y Tercerización. Hasta los modelos de madurez tienen su propio modelo de madurez: el M3 (*Maturity Maturity Model*).

Los modelos permiten:

- Establecer una línea base: valorar nuestros propios procesos y prácticas comparándolas contra estándares, obteniendo así una "foto" de nuestra situación.
- Mejorar: la evaluación y el análisis de los desvíos respecto del estándar se utiliza para planificar una mejora gradual, en base a las prioridades de la organización.
- Asegurar la Calidad: utilizar la valoración del grado de implantación de prácticas como medida de calidad de nuestros procesos.

CMMI es quizás el modelo de madurez más conocido, y su precur-

## ¿Qué dicen nuestros clientes?



MARITZA OKOVIC, RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE TELEFÓNICA MÓVILES

"El modelo representa una síntesis interesante al conjugar más de una visión sobre la gestión, incluyendo miradas de CMMI y OPM3. Es sencillo y de evaluación rápida, lo que permite una mirada ácida del estado de la gestión en la organización. El punto más interesante es, probablemente, la identificación de las mejoras. En nuestro caso sirvió para identificar puntos a resolver en nuestro camino a CMMI".



DANIEL FIDUCIA, CIO DE TGS

"Plan&Play es una herramienta de trabajo práctica y sencilla que reúne y armoniza los mejores contenidos de los principales modelos de madurez. Es flexible y adaptable a las necesidades de cada organización. Propone un menú de acciones que proporciona beneficios esperados muy concretos. Y permite la evaluación con mediciones que posibilitan establecer la evolución. Nos resulta de utilidad entre otras cosas, para la administración del Portfolio de Proyectos."

sor, CMM (*Capability Maturity Model* del SEI), ha funcionado como matriz para muchos de los modelos de madurez de la actualidad. Es un modelo orientado al desarrollo y mantenimiento de software, y está caracterizado por Áreas de Proceso, agrupaciones de mejores prácticas que, cuando se implementan, logran mejoras concretas y significativas. Estas Áreas de Proceso se distribuyen en niveles de madurez, desde Inicial hasta Optimizado.

OPM3 es el modelo de madurez de gestión del PMI. Está compuesto por: *Best Practices* (mejores prácticas), *Capabilities* (capacidades necesarias para implementar las mejores prácticas); *Outcomes* (resultados observables que señalen la existencia de las capacidades) y *Key Performance Indicators* (indicadores de los resultados).

### POR QUÉ PLAN&PLAY

Plan&Play busca explotar modelos existentes de gestión, extractando aquellos componentes que consideramos críticos para nuestra realidad, y poniendo en un segundo plano aquellos otros componentes que suman complejidad, y que no son necesarios en una primera instancia de aplicación. La idea básica es facilitar el acceso a la información contenida en modelos de reconocimiento internacional, pero sin la inversión inicial que requiere el abordaje de modelos altamente complejos. Sus fuentes son OPM3 y CMMI, y contiene prácticas orientadas a proyectos, programas y portafolios.

Plan&Play es un modelo de madurez y, también, un framework. Busca allanar el camino de adopción de estándares internacionales, reduciendo drásticamente las necesidades de inducción, simplificando la arquitectura y adaptando su contenido a la realidad de la industria local. Fue diseñado para lograr una evaluación de madurez sencilla y veloz, y para guardar trazabilidad con los modelos de referencia. De esta manera, Plan&Play se constituye como un modelo de transición, de inversión significativamente menor a otros estándares internacionales, pero que permite una total migración hacia modelos world class en el momento que las necesidades de la organización así lo requieran.

Cada práctica de Plan&Play se encuentra asociada con un par ordenado de (Grupo de Proceso; Área de Conocimiento) dos conceptos heredados del PMI. El primero es una variación del ciclo de Deming para la mejora continua, e incluye fases de Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. El segundo se refiere a una de las 9 áreas de estudio definidas por el PMI para la gestión, que abarcan desde alcance y costos hasta riesgos y calidad.

Esta caracterización de prácticas es un eje central en Plan&Play y permite relacionar dos componentes adicionales del framework: la Metodología de Gestión y el Repositorio de Activos.

Nuestra Metodología de Gestión ofrece una mirada resumida y simplificada que prioriza aspectos de gestión típicamente necesarios en la industria local. Como en el caso del modelo, la metodología está desarrollada para guardar trazabilidad con sus elementos de referencia, permitiendo así la ampliación del nivel de detalle en caso de ser necesario. Esta trazabilidad permite entender claramente cómo implementar las prácticas de Plan&Play, transitando del “qué” expresado en las prácticas al “cómo” detallado en la Metodología.

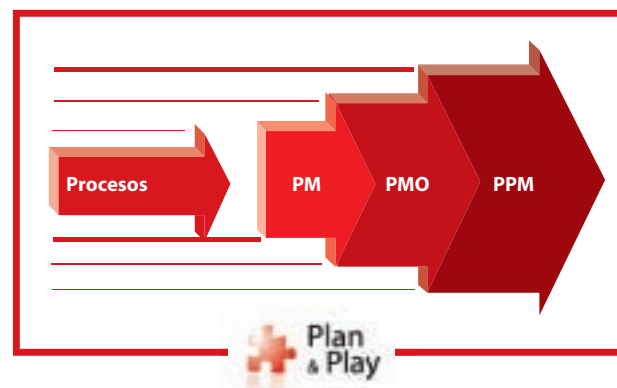
Para acelerar los tiempos de inducción e implantación, hemos instanciado la metodología a través de un Repositorio de Activos, que contiene plantillas para la documentación sugerida en la Metodología, junto con cientos de ejemplos surgidos de proyectos ejecutados en diferentes clientes y mercados.

Así, logramos un framework liviano y minimalista, respaldado por modelos y estándares internacionales, que refleja nuestra experiencia en más de 100 proyectos de gestión. Y que permite:

- Generar una comprensión temprana del estado de las prácticas de gestión de nuestros clientes.
- Priorizar áreas de mejora de acuerdo con las necesidades y restricciones de la organización.
- Cuantificar la calidad de gestión y compararla con la industria y la competencia.
- Fusionar la gestión con la mejora de la gestión, acordando objetivos de mejora que puedan llevarse adelante gradualmente, y en conjunto con las tareas de gerenciamiento.
- Acelerar la adopción de prácticas de PPM, o Project Portfolio Management.

### LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN

Plan&Play busca facilitar y acelerar la evolución de la gestión dentro de una organización. Esta evolución, proponemos, debe tener dos dimensiones claramente definidas. Por un lado la calidad de los procesos de gestión en sí (representada a través de la implantación de mejores prácticas) y por otro el alineamiento de la gestión con los objetivos estratégicos y de negocio. Esta segunda dimensión indica que una mejor gestión está caracterizada por una mejor comprensión de los objetivos estratégicos, y por el mapeo de dichos objetivos al día a día de los proyectos. Para lograr esto debemos construir un sistema de gestión de tres niveles interdependientes: PM, PMO y PPM.



El nivel de PM, o de Project Management, comprende la gestión de los proyectos individuales. Tiene un foco eminentemente operativo para el logro de los objetivos del proyecto.

Una vez que se logra estabilidad a nivel de los proyectos individuales, la evolución natural es hacia la PMO, o Project Management Office. La PMO es una entidad organizacional que provee servicios

de soporte integral a la gestión de proyectos. No reemplaza la tarea de los responsables de la gestión, sino que provee facilidades para que tales roles puedan realizar su tarea en forma más eficiente y efectiva, incluyendo actividades como: definición de los procesos de gestión; medición de dichos procesos; reportes y alertas de situaciones anómalas o riesgosas y análisis y satisfacción de las necesidades de información.

Mientras las prácticas de PM se ocupan de un proyecto, las prácticas de PMO se ocupan de uno o más programas, que pueden incluir múltiples proyectos.

Si bien existen múltiples modelos de PMO, es característico de estas entidades tener control sobre los procesos de gestión, las metodologías, plantillas y repositorios. La mirada de programa de la PMO obliga a lograr ciertos niveles de estandarización en la gestión de los proyectos, de manera de obtener mediciones cross-proyecto, que resulten en agregación de información para entender el estado del programa como un todo. Dependiendo del grado de madurez de la organización, la PMO podrá abocarse a gestionar riesgos cruzados, analizar el impacto de cambios de un proyecto en proyectos relacionados, gestionar la demanda o a la creación y mantenimiento de tableros de control. O deberá en su defecto suplementar prácticas de PM que permitan, en el mediano plazo, elevar el nivel de abstracción y lograr información de programa.

Mientras que PM se ocupa de proyectos y PMO de programas, el nivel de PPM, o Project Portfolio Management, se ocupa de portafolios. La gestión de portafolios es un concepto financiero, e implica administrar dinero de una manera tal que se maximice el retorno de inversión y se minimice el riesgo. La Gestión de Portafolio de Proyectos es la extensión del concepto de Gestión de Portafolio al mundo de los proyectos, considerando así cada proyecto potencial como una inversión.

Resulta claro que la implantación exitosa de prácticas de PMO es fundamental para la evolución hacia PPM, ya que esta disciplina se nutre de información operativa de seguimiento, cuya responsabilidad recae en la PMO. Y que la PMO depende de prácticas de PM para implementar su mirada. Esta interdependencia constituye los escalones de madurez requeridos por la optimización.

PPM representa hoy el mayor nivel de madurez en gestión. Sus beneficios cuantificables permiten a las organizaciones optimizar el uso de recursos, y complementar la toma de decisiones respecto de los proyectos a ejecutar (y cancelar) con información financiera. Este nivel de madurez debe construirse paulatinamente, a través de planes de mejora concretos con hitos definidos, que implanten las prácticas correctas en el orden adecuado, y que contemplan la interrelación estrecha existente entre PM, PMO y PPM.

En Plan&Play hemos desarrollado un modelo que busca como objetivo último la implantación de prácticas de PPM en la organización, planteando objetivos intermedios de gestión de proyectos y de programas como pasos necesarios y fundamentales para los portafolios. Apostamos a una gestión efectiva como componente esencial para el éxito de nuestros clientes. Y creemos en la mejora continua como camino a la excelencia. Porque gestionar es fundamental. Pero mejorar, también.

plan&  
play



play

OPINIÓN

## Este año no hay plata para proyectos (...o todos somos Homero Simpson)

POR NELSON SPREJER

Época de ajuste. Ni la primera ni la última. Como el clima y la sensación térmica: el peor enero en XX décadas, la peor crisis en YY años. Medios audiovisuales, charlas de café o de sala de espera, todos nos regodeamos con la crisis tanto como con el clima y nos transformamos a diario en pronosticadores de turno.

Época de ajuste. ¿Se acuerdan de todos esos proyectos que teníamos hace no tanto tiempo? ¿Se acuerdan de que nuestra principal preocupación era cómo gestionarlos y priorizarlos? Pues ahora no hay más problema, porque buena parte de ellos se desactivan, otros se congelan y otros, ni siquiera llegan a empezar. Y la verdad es que no es muy difícil: lo que no arrancó no se hace, lo que ya arrancó se frena, lo que está a punto de terminar se termina rapidito y baratito. Fácil se dice y fácil se hace si solo nos importa "el indicador": ¿hay que bajar un X% el presupuesto a partir de ayer? Listo, ¡jempecemos a tachar!

Ahora bien: ¿qué haremos dentro de un tiempo cuando resurja la urgencia por tener listos todos esos proyectos que necesitamos para ser competitivos y ágiles? "No hay problema -piensan muchos-. Empezamos de nuevo y ya..." ¿En serio?

Sería mucho mejor recortar, pero con la necesaria sabiduría como para aun en ese proceso maximizar el valor de las inversiones de nuestra empresa. Entonces, ¿cómo saber qué recortar? Eligiendo racional e informadamente las acciones a tomar con nuestro portfolio actual de proyectos como un todo a la luz de las nuevas circunstancias.

La verdad es que no hay nada (o casi nada) que una mente brillante y una intuición fenomenal no puedan hacer sin herramientas y sin información. Lamento anunciarle que estadísticamente usted, querido lector, aún con una inteligencia y una intuición y una experiencia más que elogiadas, seguramente no está en ese nivel... Y sin embargo, probablemente se haya visto forzado a tomar decisiones de ajuste sobre proyectos en esas (malas) condiciones. Las consecuencias de los errores al gestionar un portfolio de proyectos suelen no ser inmediatas, pero no por eso son menos graves.

Gestionar el portfolio de proyectos de una empresa utilizando las técnicas, herramientas e información adecuadas no solo es clave para gestionar adecuadamente las inversiones, sino -más importante aún- es decisivo para gestionar las DESinversiones en proyectos. ¿El objetivo? Maximizar en todo momento el rendimiento de nuestro portfolio. Y cuando digo en todo momento digo tanto en momentos de "fiesta" como de "velorio".

¿El mito? Que lleva demasiado esfuerzo y que hace el proceso de toma de decisiones mucho más lento. ¿La realidad? Se puede (¿se debe?) ser racional a la par que veloz. Se puede salir del paradigma de "Todos van corriendo para allá entonces no sé por qué pero por las dudas yo también corro". Se puede no ser como Homero Simpson cuando casi genera un desastre nuclear y minutos más tarde se convierte él mismo en héroe por oprimir (al azar) el botón adecuado para pararlo. Es que a veces todos somos un poco Homero, pero bien vale la pena dejar de serlo.



Lifestyle

# Lujo & Velocidad

*Objeto de culto en todo el planeta casi no existe hombre sobre la tierra que no desee conducir uno de estos deportivos de lujo. Empresarios, políticos y jugadores de fútbol integran un selecto club de admiradores.*

Es mucho más que un auto. Y mucho más de la empresa de autos deportivos con sede en Maranello (Italia). Ferrari es un objeto de culto. Una marca que se transformó en fetiche de la mano de su exclusividad. Es que, se sabe, comprarse uno de estos autos deportivos no es para cualquiera. Sólo un selecto club de seguidores que llevan su fanatismo hasta casi una adicción.

**RICOS Y FAMOSOS.** Mientras que en Italia, Alemania o Francia es habitual ver alguna Ferrari por las calles, en Latinoamérica no lo es tanto. Más allá de que las ciudades no estén preparadas para estos deportivos tampoco sus dueños se animan a la ostentación en tiempos de inseguridad. Sin embargo, los fanáticos disfrutan sólo con ver el auto estacionado en sus garajes. El selecto club de admiradores del cavallino rampante está formado por empresarios, políticos y jugadores de fútbol. Sin dudas el que lleva la delantera es el multimillonario Gregorio "Goyo" Perez Companc que tiene un garaje lleno de Ferraris y hasta construyó en su estancia de Escobar una pista de carrera. Además es la

única persona en Sudamérica con una F 50: un auto que vale 600 mil dólares y del que sólo se fabricaron 150 unidades. Y, para sumar más exclusividad, es dueño de una Enzo, un auto que homenajea al creador de la marca y que sólo se puede comprar (previo desembolso de 700 mil euros) por una invitación personalizada de la empresa italiana.

Diego Maradona fue miembro del club, aunque luego debió subastar por Internet su F 355 Spider. Hernán Crespo y Juan Sebastián Verón también se dieron el gusto de tener por un tiempo su Ferrari propia. Las estrellas internacionales también se suman a esta tendencia. Nick Mason, baterista de Pink Floyd cuenta con una docena de Ferraris. Beckham también es un fanático: "Si me gusta un auto o un pantalón, no me fijo en el precio. Voy y lo compro", confesó. Elton John tuvo que rematar por Christie's su preciada Ferrari Testarossa.

**MARKETING.** Fundada en 1929 por Enzo Ferrari como Scudería Ferrari, la marca posee una aceitada estrategia de marketing. Listas

de espera y hermetismo son parte fundamental de la construcción del deseo. El artífice de la compañía develaba el secreto: "Hay que tener muy en claro la demanda y construir un auto menos de lo que indica el mercado". Otra constante: el que llega a comprarse una Ferrari, no se conforma y siempre quiere más. Además de salir a la ruta, hay otras opciones para depuntar el vicio de manejar. Existen asociaciones y clubes que organizan tours, en los que suelen participar encumbrados empresarios de todo el mundo. Y, en Argentina, hay quienes eligen alquilar el Autódromo de la Ciudad de Buenos Aires para eventos privados. Preservar el anonimato es parte del juego: cada comprador firma un convenio para que su nombre no trascienda. El consumo de autos premium llegó para quedarse.

**Fascinación: El mundo Ferrari atrapa incluso a aquellos que jamás podrían siquiera soñar con comprarse uno de estos deportivos. Sólo en Facebook hay casi 600 mil fanáticos que comparten fotos, historias, videos y anécdotas en cuatro ruedas.**



Marbella. Casi un centenar de fanáticos Ferrari reunidos para un rally de regularidad realizado durante tres días en la costa azul. Los competidores llevan sus autos -que superan los 250mil dólares- desde diferentes lugares del mundo como Inglaterra, Alemania, Francia, Tailandia y Sudáfrica.



El caballo encabritado color negro -sobre fondo amarillo- es hoy una marca registrada de Ferrari. En 1932 Enzo Ferrari usó por primera vez el cavallino rampante como logo de la Scuderia Alfa -con la que el piloto corría en ese momento-. Fue en las 24 Horas de Spa. Ferrari ganó. A partir de ese día se convirtió en su símbolo.