

# Después de todo, ¿qué es PPM?



POR OSCAR JOFRE  
PRAGMA CONSULTORES.

Mucho se ha estado hablando en estos tiempos de PPM (o Project Portfolio Management, por sus siglas en inglés). Aún más si consideramos que el contexto nacional y mundial nos transmite la urgencia de optimizar y racionalizar los recursos para mantener la rentabilidad o, directamente, para no perecer en el camino. Mucho se oye, pero poco se sabe. Hay una sensación de que es un tema del que “hay que saber”, pero rara vez nos encontramos con alguien que pueda diferenciar el Portfolio Management del Project Management. Podríamos usar una frase cara a los matemáticos que decreta la diferencia: “el todo no es igual a la suma de las partes”. Con “el todo” nos referimos al portfolio de proyectos, y con las “partes” a los proyectos que lo componen. Ustedes dirán: “Por supuesto que con Project Management se consideran portafolios de proyectos”. Es cierto. Sin embargo, no se consideran propiedades y características que emergen del conjunto y que no se obtienen como simples agregaciones de las partes.

¿Cómo empezó esto del PPM? Es bien sabido que comenzó con Harry Markowitz a comienzos de los 50, en el área de finanzas. Después se descubriría que en finanzas todo es más simple. La idea era (y es) un Santo Grial: ¿cómo debo repartir mi dinero en muchas inversiones diferentes de forma tal que el retorno de mi inversión total sea máximo, pero además (y he aquí lo difícil) que el riesgo sea mínimo? Y si es por pedir, pidamos también que se puedan satisfacer ciertas restricciones, por ejemplo, que no se invierta más de cierto dinero en una inversión determinada o que si se quiere invertir en el activo financiero X, se deba invertir también en el activo Y. O por ejemplo, que sí o sí haya que invertir en el activo Z. Este tipo de problemas es típico de las finanzas

y resolverlo es lo que todos buscan (¿quién no quiere ganar lo más posible con el mínimo riesgo?). Markowitz logró formular un modelo de optimización relativamente simple y brillante. Para ello, definió en forma consistente y homogénea el concepto de riesgo como una medida de la variabilidad de los resultados posibles de una inversión, (medida a través del concepto matemático de varianza de los retornos posibles), y también definió cómo medir la interrelación entre los comportamientos de las inversiones, (mediante el concepto de covarianza de los retornos). Una vez definido el riesgo y correlación de esta manera, mostró cómo el riesgo de un portfolio de activos financieros no es igual a la suma de los riesgos de cada componente (aunque el retorno del portfolio sí lo sea).

Voy a mostrarles un ejemplo que es un poco brutal por su simplicidad, pero que ilustra claramente esta característica.

¿Cuál es el riesgo de apostar al colorado en la ruleta? 50% me contestarían (descartando el cero). ¿Cuál es el riesgo de apostar al negro? También del 50%. Aquí tengo dos activos riesgosos, el activo “colorado” y el activo “negro”. ¿Pero cuál es el riesgo del portfolio formado por los dos activos? ¡Claro que no es 100%, sino 0%! Es decir, invirtiendo en el portfolio hemos logrado reducir el riesgo a cero. El costo de esto es que la ganancia también se reduce a cero, lo que se gana con un activo, se pierde exactamente con el otro (la correlación entre ambos activos es perfecta). Sin embargo, en general no es posible reducir a cero el riesgo y, por lo tanto, tampoco se anula la ganancia. A partir de esto es donde comienzan a aparecer las fronteras eficientes. Markowitz demostró cuál era la forma de encontrar el o los portafolios óptimos con las características deseadas.

Es decir, para cada rentabilidad exigida al portfolio, dio el camino para encontrar el de menor riesgo de todos. Los mejores portafolios suelen ubicarse en una curva bien precisa, definida en un gráfico de Riesgo vs. Retorno (Ver Fig. 1).

Esta metodología le hizo ganar tanta plata a tanta gente que lo menos que se podía hacer era otorgarle a Markowitz el premio Nobel de Economía, cosa que la Academia Sueca hizo en 1990.

¿Cómo se relaciona todo esto con la moderna teoría del PPM, fuera del ámbito de las finanzas? Este modelo fue tan revolucionario que rápidamente a algunas personas se les ocurrió que podían aplicar la misma idea a otras áreas, como por ejemplo, al ámbito de los proyectos y portafolios de proyectos corporativos y de IT. Allí es donde comenzaron las verdaderas dificultades. En una compañía o corporación se deben clasificar, seleccionar, priorizar, rankear y valorar diferentes proyectos, como se hace con los activos financieros. Sin embargo, la tarea es mucho más difícil.

Por ejemplo, en finanzas es bien claro que se puede valorar un activo mediante métricas estándar como el VAN, TIR, IVAN, etc. En el ámbito de los proyectos corporativos la noción de valor no es necesariamente monetaria ni unidimensional. ¿Cuánto vale un proyecto de actualización informática, por ejemplo? ¿O un proyecto de capacitación de personal? ¿Cómo se define una noción de “valor” que sea lo suficientemente genérica, homogénea y abarcativa para la enorme cantidad de proyectos diferentes que puede tener una compañía? ¿Cómo se incluye la noción de alineamiento estratégica como una dimensión del valor?

Se necesita una medida de valor que sea multidimensional (que puede contener en su definición a las nociones monetarias usuales). Además, en finanzas los activos se pueden comprar y vender (tienen liquidez), en cambio en los proyectos, no necesariamente. Todo es más difícil, pero no imposible.

¿Y qué es el riesgo en el ámbito de los proyectos? También hay que redefinir la noción de riesgo para que sea multidimensional e incluya otros factores que no se presentan en finanzas, como ser riesgos de falla o de retrasos, de falta de personal capacitado, de regulaciones que produzcan obsolescencias, de competencia, y una larga cadena de etcéteras. ¡Adiós a la definición del riesgo sólo como medida de la variabilidad de resultados posibles! (aunque una buena definición debería incluir estos conceptos). ¿Y cómo saber cuáles pueden ser los resultados posibles de un proyecto? Habrá que usar técnicas de simulación de Montecarlo para considerar miles de escenarios posibles y sus resultados. Como vemos, la cosa se complica. Pareciera que ponerse a hacer PPM es meterse en un berenjenal de difícil escapatoria. ¡Pero si fuera fácil, no sería tan interesante! Es realmente desafiante implementar el modelo de PPM en una corporación en particular.

¿Qué decir de las restricciones? Así como en finanzas puede no haberlas, en el área de proyectos seguro que las hay. Existen típicamente restricciones de recursos humanos, de equipos, de presupuesto, exigencias regulatorias externas e internas (o un gerente que exige que su proyecto se lleve a cabo), regulaciones de medio ambiente, etc. Nuestra implementación de un modelo de PPM debería ser capaz de obtener el portfolio óptimo y a la vez tener en cuenta y satisfacer todas estas restricciones. A no engañarse, la tarea es grande y muy desafiante, pero cada uno de los pasos necesarios para llevarla a cabo, (definiciones de métricas de riesgo y valor multidimensionales; determinación de criterios bien definidos bajo los cuales todos los proyectos sean tratados uniforme y homogéneamente; identificación y clasificación de restricciones; simulación de escenarios y resultados posibles y finalmente, la obtención del portfolio óptimo), por si solos agregan valor a la compañía y mejoran su eficiencia y capacidad para identificar gradual e iterativamente los portafolios más eficientes.

El premio de implementar estos modelos es obtener un portfolio de proyectos que aproveche al máximo el valor de cada uno de ellos, que utilice los recursos existentes en forma eficiente y lo más importante, que consiga capturar las interdependencias entre proyectos para que el riesgo global sea menor que la suma de riesgos individuales (recordemos la ruleta!). La clave está en que se pueda agregar un proyecto al portfolio, que aumente valor pero disminuya el riesgo.

En estos tiempos pareciera que el Mundo se ha complotado para que comencemos la tarea de optimizar y de hacer más eficiente nuestra asignación de recursos y elección de proyectos. No podemos perder más tiempo. Entonces, ¡manos a la obra!

(Fig. 1)

