

PORTFOLIO MANAGEMENT

Un gurú para la cartera de proyectos

LA ADMINISTRACIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS REQUIERE ANALIZAR MÚLTIPLES VARIABLES Y FACTORES QUE SUELEN SER CAMBIANTES. HOY EXISTE UNA DISCIPLINA QUE PERMITE GESTIONAR VARIAS INICIATIVAS, EVALUAR EL RIESGO Y TOMAR DECISIONES A FUTURO SIN CAER EN SIMPLIFICACIONES NI ERRORES.

POR DANIEL YANKELEVICH CEO GRUPO PRAGMA CONSULTORES

Hay un viejo chiste que ilustra bien el arte de hacer proyecciones o extrapolaciones: un señor le pregunta a su jefe: “¿Usted cuántos años tiene?”, y el jefe le responde: “Adivine”. Entonces el señor arriesga: “44 años”. “Justo” –dice el jefe–, “¿cómo adivinó?”. “Muy sencillo –responde– yo tengo un primo que tiene 22 años y es medio estúpido”.

La idea de predecir el futuro haciendo una proyección lineal sobre un parámetro y a partir de ahí generalizar todo, suena muy ridícula, pero se ha usado muchísimas veces a lo largo de los años. Las proyecciones futuristas de los años 50 son un clásico ejemplo. También hay paradigmas más cercanos a la computación y a ambientes muy profesionales.

En 1949, la revista *Popular Mechanics* publicó que “Las computadoras del futuro podrán pesar no más de 1.5 toneladas” (lo cual, debemos





las organizaciones tienen que resolver otro problema: las iniciativas y proyectos suelen ser sumamente dinámicos. Nuevas iniciativas se agregan, en algunos casos asociadas a situaciones de mercado, a emergencias regulatorias, o como respuesta a la competencia; otras se caen o pierden vigencia. Dada la complejidad de esta situación, hoy existe una técnica sumamente útil para trabajar con diferentes proyectos y evitar simplificaciones extremas al elegir el “más valioso”: se trata de la Gestión de Carteras de Proyectos (Portfolio Management).

Gestionar una cartera de proyectos es distinto a gestionar un proyecto. Al gestionar un proyecto, uno piensa en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), en cómo gerenciar el proyecto en función de factores humanos y técnicos. Al gestionar una cartera, se agrega otra dimensión: dado que aparece la necesidad de un nuevo proyecto, ¿cómo afecta esto a mis proyectos en curso? Si tengo nueve iniciativas y puedo comenzar tres, ¿cuáles son las que conviene empezar (considerando que casi nunca las iniciativas son totalmente independientes y que los recursos de calidad –por ejemplo gente muy buena– son limitados)?

En inversiones financieras, hablar de Gestión de Cartera (Portfolio Management) es más sencillo: se trata de elegir, de un conjunto de posibles inversiones, un subconjunto que potencie el retorno en función de un cierto riesgo tolerable. Las inversiones individuales tienen un retorno (que se puede medir de muchas maneras) y en general, este retorno es mayor cuanto mayor es el riesgo. Uno puede optimizar una cartera de inversión mediante la selección cuidadosa de inversiones individuales que de alguna forma se complementan. Adicionalmente, hay inversiones que no son óptimas y que tienen el mismo retorno esperado con riesgos mayores: por ejemplo, si la tasa de un plazo fijo en Argentina es la misma que un plazo fijo en Estados Unidos, uno tendería a elegir el plazo fijo en Estados Unidos.

Harry Markowitz, Nobel de Economía en 1990, propuso un modelo interesante para plantear y resolver la problemática de Gestión de Carteras financieras usando variables azarosas para modelar los retornos y los riesgos. Para esto definió la noción de Frontera de Eficiencia, que de alguna forma señala el mejor grupo de inversiones a realizar dadas determinadas variables. De este modo, el uso de simulaciones estocásticas permite realizar “corridos” estadísticos que brindan mucha información para la toma de decisiones y para desarrollar todas las técnicas de modelado de activos financieros.

En el caso de Proyectos, la situación es más compleja, porque son más complejos que un activo financiero. En general no tienen liquidez (no pueden venderse en el mercado), involucran muchas personas, la alternativa de dar de baja un proyecto puede tener un costo de salida incluso mayor al del proyecto mismo, la cantidad de variables necesarias para modelar un proyecto es mucho mayor a la necesaria para capturar los parámetros más importantes de un activo financiero, y fundamentalmente, la dinámica de los proyectos e iniciativas en una organización es

reconocer, resultó ser cierto). Ken Olson, de Digital Equipment Corp, es repetidamente citado diciendo: “No hay ninguna razón por la cual alguien pueda querer tener una computadora en su casa”. De todas maneras, mi pifada favorita es una del prestigioso diario *New York Times*. En una cita, tomada de una nota de 1949 y reproducida en un número especial sobre la historia de la tecnología, el diario informa que “el problema con la televisión es que la gente debe sentarse y quedarse con los ojos fijos en una pantalla; la familia americana promedio no tiene tiempo para esto”.

Cuando de proyecciones se trata, incluso los mejores profesionales parecen caer en la trampa de usar un modelo muy simplificado - en el extremo, de una o dos variables: esto se usa hoy, lo mismo multiplicado por cien se usará en un tiempo.

¿Cómo podemos hacer, entonces, para tomar una serie de propuestas y elegir entre ellas las más promisorias? El problema no es diferente del problema de un inversor, que debe elegir en dónde invertir y responder, por lo tanto, la pregunta “qué va a pasar con tal empresa (y por lo tanto con el producto o servicio que vende) o con tal firma de *venture capital*” decidiendo qué emprendimiento apoyar.

Existen un número de técnicas que se usan en estos casos. Los grupos de *venture capital* trabajan fuertemente con un *pipeline* de ideas o potenciales inversiones a considerar, que deben pasar varias etapas formales y ser analizadas en diferentes aspectos en cada etapa.

La predicción de tecnologías está directamente relacionada con un problema clave de las organizaciones hoy: elegir entre las iniciativas potenciales y los proyectos en curso cuáles son los más importantes, en cuáles invertir y potenciar, y cuáles matar o postergar. Adicionalmente,

muchísimo mayor. Sin embargo, conceptualmente el problema es similar. En una experiencia que realizamos, el análisis no era sólo binario de la forma “se hace el proyecto/no se hace”, sino que se agregó la posibilidad de “correr” la fecha de inicio del proyecto en una ventana de seis meses. Es decir, una conclusión posible era “este proyecto se hace, pero se iniciará en seis meses, mientras que este otro se iniciará ahora”. Por lo tanto, el resultado esperado en el caso de carteras de proyectos no es sólo el conjunto a ejecutar, sino también el cronograma. Otra vez, la dinámica nos marca una diferencia.

La Gestión de Proyectos es una práctica que debe existir por fuerza en cualquier organización, ya que las empresas tienen conjuntos de proyectos, y la cartera de proyectos debe gestionarse. Por lo general, esto se hace ad hoc, y la decisión se basa en aspectos tales como qué proyecto tiene el sponsor más simpático o cuál pone más presión para que su iniciativa sea aceptada. Esto puede tener un costo enorme para la organización. La formalización de esta gestión implica agregar un modelo matemático y una metodología de trabajo, lo que permite sistematizar y optimizar la toma de decisiones.

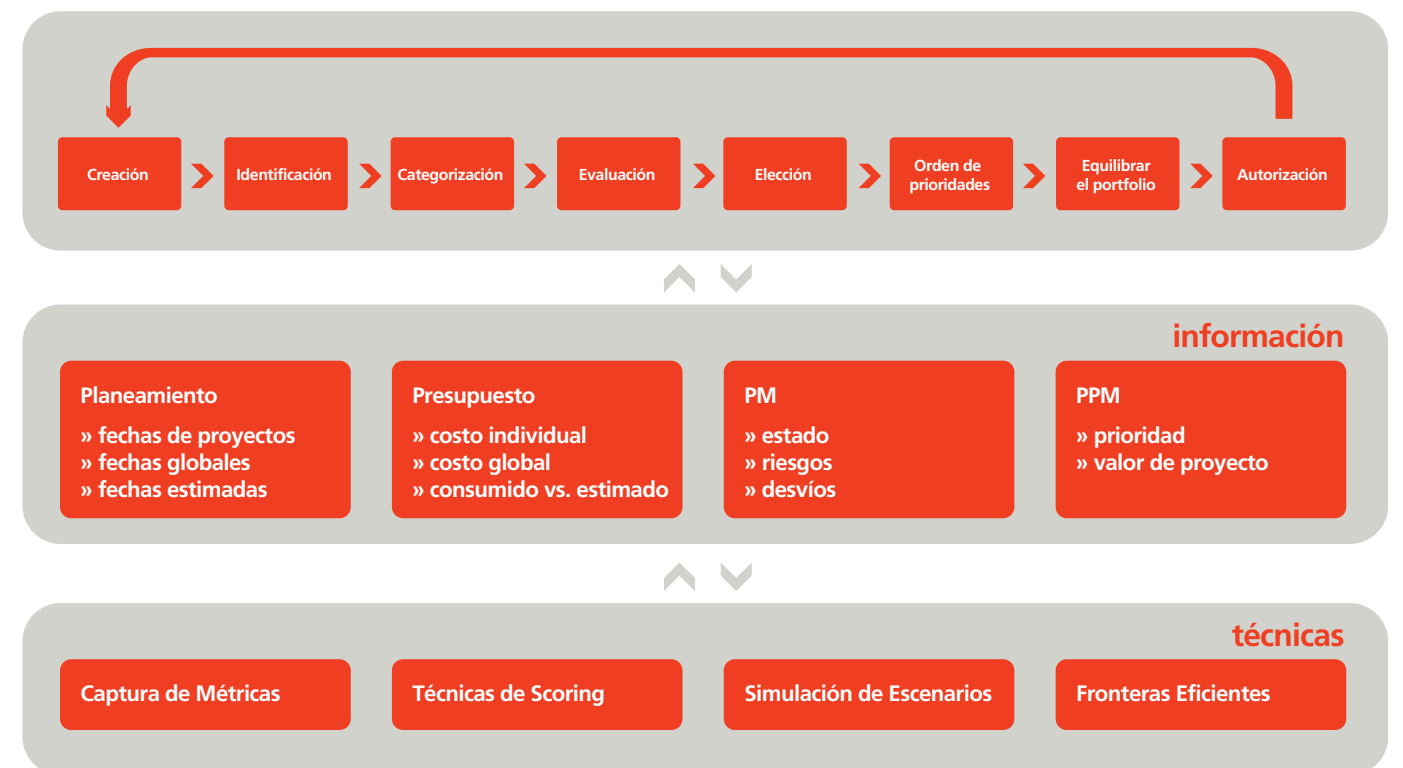
En nuestra experiencia, al realizar análisis de carteras, la interacción entre proyectos es crucial. Definir las variables que caracterizarán a los proyectos y entender cómo interactúan forma gran parte del trabajo a realizar. En muchos casos esto depende del dominio, por lo cual cierto conocimiento de ese dominio es necesario. En proyectos de ingeniería, la disponibilidad de determinados insumos en la empresa o la región donde se ejecutan los proyectos puede ser clave, mientras que en la industria editorial, un determinado escritor con nombre y ape-

lido puede ser la clave para determinar el valor de una iniciativa o su conflicto con otras iniciativas en curso.

Para enfrentar este trabajo hemos desarrollado un modelo de Gestión de Carteras de Proyecto que puede graficarse, en forma muy simplificada, en tres niveles: un nivel de “dinámica” que de alguna forma es la base de la metodología de trabajo y que refleja la importancia de la dinámica en nuestro modelo frente a la visión un poco más estática tradicional; un nivel de “información” que presenta en cada etapa las necesidades de información y las variables que deben manejarse, asociadas a procesos particulares de la gestión de la empresa (como ser planeamiento, presupuestación, entre otras); y un nivel de “técnicas” que asocia a cada etapa y conjunto de datos, la forma de trabajo y las técnicas a utilizar. A partir de este modelo se puede construir una metodología y un esquema de información bastante concreto adaptado al dominio y la organización.

Es importante entender la relación entre la Gestión de Carteras y la existencia o no de tableros de control. Lo que hemos visto en la práctica es que los tableros de control ayudan muy poco a resolver la problemática presentada que ataca la Gestión de Carteras. El tablero es una herramienta muy útil en lo estratégico, para seguir planes y para realizar análisis y control, pero la Gestión de Cartera es un tema operativo y dinámico, y requiere no sólo información: el proceso de gestión es clave para el éxito.

Como conclusión, esté atento al término “Gestión de Cartera de proyectos” o a sus siglas en inglés, PPM. Es posible que escuche hablar de esto en el futuro cercano. Tan seguro como que las computadoras pesan menos de 1,5 toneladas.



El alineamiento con el negocio

POR HERNÁN DOS SANTOS RESPONSABLE DE DISEÑO DE PROCESOS, GERENCIA DE SISTEMAS DE BANCO GALICIA.

Las áreas de IT enfrentan el desafío de dar soluciones a una gran cantidad de requerimientos de usuarios y clientes. Formulamos proyectos para concretar esas soluciones pero enfrentamos restricciones de recursos (personal, tiempo, equipos, dinero, etc). Esto nos lleva a tener que seleccionar cuáles son los proyectos que se pueden hacer.

Todas las organizaciones ejecutan procesos y tienen criterios para seleccionar y priorizar proyectos. Se toma en cuenta la importancia que el usuario le da al proyecto, la que suponemos que tiene a base de nuestro conocimiento del negocio, y el "peso" del gerente solicitante. Analizamos nuestra disponibilidad de recursos. Nos preguntamos si tenemos al personal necesario o si podemos subcontratarlo. De lo contrario, el proyecto deberá esperar o no se hará. ¿Tomar recursos de otro proyecto? Pregunta difícil de contestar. Debemos analizar varias variables, y comparar el valor de los proyectos. ¿Cuál vale más? ¿Cuál priorizar?

La valorización de un proyecto no es cosa sencilla. Influyen varias variables y no es lo mismo que un activo financiero. Pero que sea difícil no significa que no valga la pena.

Poner en marcha este proceso nos pone en camino de mejorar nuestro "alineamiento con el negocio".

Esto es parte de lo que nos ofrece Portfolio Management. Y como parte de esa mejora, empezamos a formalizar criterios que manejamos pero no tenemos correctamente especificados. ¿Qué es lo importante para el negocio? ¿Qué importa más: ganar nuevos mercados, retener clientes, aumentar la presencia en los actuales mercados? Pautar esos criterios permite mejorar la comunicación en la organización, logra homogeneizar criterios y facilita la proactividad. Si tenemos claro qué le importa al negocio, podemos trabajar y mejorar nuestras propuestas y proyectos. Establecer criterios para valorizar los proyectos nos permite mejorar las propuestas de valor de los mismos. Al entender el aporte de dichos proyectos al negocio, podemos modificar sus objetivos y alcance para que el proyecto gane valor. Sumamos al proyecto funcionalidad que aporte al negocio, le quitamos aquella que no aporte valor. Y combinamos esto con las restantes variables que

utilicemos para nuestra evaluación, dado que el análisis de las restricciones de recursos es crítico. Este ejercicio es muy importante para poder determinar qué proyectos no se hacen y por qué. Explicar a nuestros usuarios por qué su proyecto no se hace no es fácil. ¿Por qué hacemos el proyecto X del gerente y no el suyo? Mediante estas técnicas, se formalizan los criterios de decisión y se comunican adecuadamente. Las decisiones pueden no ser gratas pero estarán mejor tomadas y formalizadas.

El alcance del Portfolio Management no se limita a la selección de la cartera de proyectos a ejecutar, sino que comprende toda la vida del proyecto ¿En qué se diferencia de las prácticas de Project Management? En que está viendo la cartera en su conjunto y sus interrelaciones. Analiza cambios, riesgos, atrasos, problemas de recursos de cada proyecto en función del impacto en los demás. Otro aporte interesante de PPM es que ayuda a organizar y clasificar proyectos. Y no es necesario que todas las propuestas compitan entre sí. En el mercado bancario, por ejemplo, tenemos proyectos diversos: venta de nuevos productos, nuevos canales de atención, mejoras de infraestructura, cumplimientos regulatorios y mantenimientos evolutivos. Pero no se puede cancelar un proyecto surgido por exigencias del Banco Central para instrumentar una nueva línea de crédito. Hay que hacer ambos en forma concurrente, y en esto PPM contribuye mediante una adecuada clasificación y segmentación.

PPM es una actividad que se materializa mediante la ejecución de varios proyectos. Es recomendable analizar cada proyecto, establecer claramente su valor, y fijar alcances y tiempos cortos para avanzar sobre objetivos concretos. Cada organización debe acordar y establecer varios criterios para concretar la iniciativa, sin pretender resolver todo desde un comienzo. Un enfoque iterativo e incremental es lo más recomendable. Para alinear PPM al negocio, debemos mostrar su valor ayudando a determinar los mejores proyectos para la organización y optimizando los recursos de IT.



Lifestyle COMER & BEBER

Relajate

Con beber tan sólo una taza de un aromático y extravagante té, es posible alejarse de la rutina y viajar mediante el paladar por todo un mundo de sensaciones.

Frío, caliente o templado; negro, blanco o verde, el té, nacido hacia 2400 a.C. en China, llegó a América a fines del siglo XVIII en barcos que venían de Gran Bretaña y, lentamente, se fue posicionando a la par del café. Hoy, redescubierto como una materia prima fina y sutil, encara diversos procesos que hacen sacar lo mejor de ella. Tarea no sencilla, pues sus *blenders* son apenas 11 en el mundo.

Entre las historias acerca del origen ceremonial de la infusión, una de las más difundidas sostiene que se empezó a beber literalmente de modo religioso durante el período Tang (618-906), gracias al tratado que Lu Yu compuso para ese fin. Desde entonces, el budismo zen lo incorporó como vía útil para propiciar una vida recta, y de China la tradición se trasladó al Japón, entre los siglos X y XIII. ¿Qué lograba el té en el espíritu de los monjes? Fortalecía la atención y la concentración imprescindibles para meditar.

Versiones modernas

Sobre esa base, los *blenders* trabajan en la

elaboración de las mejores combinaciones, traduciendo en lenguaje secular aquel sentido religioso oriental, aliado al camino hacia el Satori, la Verdad. Ellos también asumen que esta forma de herencia de la ceremonia del té adopta, aunque sin conocimientos tan profundos, actitudes similares a las vistas en Oriente, como la contemplación de lo sencillo y el olvido de los escalafones a los que la vida nos tiene acostumbrados. Tres versiones modernas de esta filosofía sirven de ejemplo.

Inés Berton (34 años), única *blender* de Latinoamérica y creadora de la firma Tealosophy –especializada en té verde–, sostiene que la idea de tomar el té es que ello signifique más que un acto aislado, un estilo de vida, que suponga "tomarse un té a cualquier hora, para acompañar una comida o para hacer jabón o usarlo en la bañadera". Más que conceptos estafalarios, las ideas de Berton son probadas satisfactoriamente en el mundo. De hecho, ha llegado a diseñar infusiones para el Dalai Lama y los reyes de España, y asimismo ha realizado *blends* para com-



poner perfumes de Bulgari, Carolina Herrera y Givenchy. ¿Raro? Tal vez no tanto, si se observan los valores esenciales del Chanoyu o Ceremonia del Té, que Berton ha sabido traducir hacia Occidente: Reverencia (Kei) frente a la humanidad y la naturaleza; Armonía (Wa) interior; Pureza (Sei); Tranquilidad (Jaku). Con ellos ha llegado incluso hasta las puertas del Ritz Carlton de Chile y al exclusivo Omm de Barcelona. Té José (creación de Noé Golomb, Pablo Pinkus y Alejandro Pitashny) y Misra (de Silvia Fernández Romay) hacen lo propio. Es más, ambas firmas comparten una orientación filosófica similar a la de Berton: procurar que la experiencia sensible del té, a través de la vista, el olfato y el gusto, transporte al consumidor en el espacio y el tiempo, para su bienestar interno. La primera realiza *blends* con hierbas 100% orgánicas, en tanto que la segunda lo hace con materias primas 100% argentinas. Y también ellos exportan al exterior e incluso abren sus propias tiendas en algunos países. Una vez Marilyn Monroe dijo que habría paz en el mundo si los políticos bebieran té. Acaso el consejo de la célebre rubia esté cerca de cumplirse. El boom de la infusión es real y cada vez más son las personas que se acercan a la experimentación de sus sanos efectos. Hoy, como nunca, estamos todos invitados a tomar el té.

Té en la web

www.tealosophy.com
www.jose-organic.com
www.misra.com.ar

