

***“No hay inversión
más rentable que
la del
conocimiento”.***
Benjamin Franklin

Revista académica
sobre temas de
management,
editada por el
Centro de
Investigaciones en
management,
entrepreneurship e
inversiones y el
Centro de Estudios
de Organizaciones
y Productividad de
la Universidad del
CEMA. Distribución
gratuita en la
comunidad de
negocios.



TEMAS de MANAGEMENT

Ideas innovadoras para una
mejor práctica de negocios

APUNTES DEL EDITOR

Pág. 2

DESARROLLO DE PRODUCTOS EN ENTIDADES FINANCIERAS

Javier Arnaudo - Pág. 3

FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA ARGENTINA

Rodolfo G. Papa - Pág. 8

ENSAYO SOBRE UN EMPRENDEDOR

Gabriel Hernán Romano - Pág. 11

GESTIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA CON EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES

Gastón Adatti - Pág. 15



Editores

Enrique Yacuzzi
Universidad del CEMA (Editor)

José Pablo Dapena
Universidad del CEMA (Coeditor)

Marcos Gallacher
Universidad del CEMA (Coeditor)

Consejo editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA

Alejandra Falco
Universidad del CEMA

Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction

Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF

Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA

Diseño

Constanza Di Gennaro



Apuntes del editor

En el primer artículo, Javier Arnaudo destaca la importancia de la coordinación de áreas en el desarrollo de productos en entidades financieras. Estas áreas son las siguientes: legales, sistemas, operaciones, compliance, procesos, recursos humanos, créditos, sucursales, tesorería, contable, auditoría, control de gestión e impositiva. La coordinación abarca el sinnúmero de etapas del desarrollo de productos, que cubre desde la generación de ideas y su selección hasta el lanzamiento y control del nuevo producto. Finalmente, el autor manifiesta la necesidad de desarrollar metodologías de desarrollo integradoras (no limitadas al área de sistemas) que faciliten el uso eficiente de los recursos e incrementen la satisfacción de los clientes.

En el segundo trabajo, Rodolfo G. Papa trata con las fusiones y adquisiciones, tema del dominio de la compra de negocios en marcha. Distingue entre la transferencia de una participación social controlante sobre una sociedad y la venta de un fondo de comercio. Esta diferencia afecta al contenido de la transacción y a los modos de protección. También destaca las características propias de las fusiones y adquisiciones en el mercado argentino, como el ingreso al manejo de pequeñas y medianas empresas como una “oportunidad”, y la selectividad en el tipo de activos o sectores involucrados y enumera riesgos nuevos que inciden negativamente en la realización de estas transacciones. Este escenario complejo hace aconsejable el asesoramiento jurídico y contable-financiero en las diversas etapas de las fusiones y adquisiciones.

En la tercera colaboración, Gabriel Hernán Romano se pone en el lugar de un emprendedor y condensa en una historia la experiencia de muchos emprendedores. Es una invitación a tomar los cuidados necesarios al trabajar como emprendedores. Como corolario de la experiencia, el autor resume en once puntos su perspectiva del tema. Transcribo algunos de ellos: “Los emprendedores deben evaluar constantemente, y de la manera más objetiva posible, los riesgos que asumen”; “una vez desarrollado el emprendimiento, nunca se deben consumir las reservas salvo que sea para afrontar los eventos para los cuales se constituyeron”; “es poco probable que dé buen resultado dejar un buen negocio solo por la promesa de otro mejor”; y “es conveniente que la decisión de emprender sea algo definido a nivel familiar”.

En el último aporte, Gastón Adatti sostiene que existe un gran problema en lo que llamamos la “gestión de los proyectos”, en términos de desvíos presupuestarios y de cronogramas, y que los riesgos de los proyectos aumentan cuando no se utiliza una metodología de gestión adecuada. Estos riesgos se incrementan aún más con la tendencia de algunas organizaciones internacionales hacia el abordaje de los proyectos por regiones, con equipos integrados virtuales. El autor destaca algunos de los problemas del trabajo de equipo virtual, como las diferencias culturales y el mando a distancia, y hace hincapié en que el gerente de proyectos debe tener conocimientos y habilidades interpersonales de líder para unificar criterios y cumplir objetivos. El uso de las tecnologías de la información y la comunicación son clave, como lo es el uso de software de gestión.

DESARROLLO DE PRODUCTOS EN ENTIDADES FINANCIERAS

Javier Arnaudo

Introducción

El desarrollo de productos en entidades financieras requiere la intervención de numerosas áreas y, en algunos casos, cuantiosos recursos. Para el desarrollo de los sistemas de información se utiliza habitualmente alguna metodología, pero es necesario desarrollar metodologías que integren los distintos aspectos del desarrollo de productos y sean bien abarcativas. A continuación enumeraremos a los principales actores involucrados en el desarrollo de productos y presentaremos un esquema de las etapas y tareas principales que dicha metodología debería contemplar.

Áreas que intervienen en el desarrollo de productos

Si bien marketing lidera el desarrollo de productos, en esta tarea intervienen numerosas áreas:

- El área legal: diseña los contratos y asegura el cumplimiento de la legislación vigente.

“... la idea surge de algún directivo o empleado, del análisis de la competencia, de cambios en las regulaciones, de pedido de clientes, de la casa matriz o del análisis de mercados del exterior.”

- El área de sistemas: se ocupa diseñar y desarrollar un nuevo sistema o adaptar los existentes.
- El área de operaciones: define cómo se procesarán las operaciones.
- El área de *compliance*: Indica qué normas regulatorias son aplicables al mismo. Interpreta las normas del BCRA, CNV, MAE y otras.
- El área de procesos: Diseña los procesos administrativos, manuales de procedimiento y manuales del usuario de los sistemas.
- El área de recursos humanos: Selecciona, contrata y capacita al personal que deba incorporarse en caso de que fuera necesario. O solo coordina las actividades de capacitación en caso que no se requiera incorporar personal.
- El área de créditos interviene si es un producto activo o que presente riesgo de crédito.

- El área de tesorería, si es un producto activo o pasivo, coordinará el uso de los fondos.
- El área contable: Realiza el esquema contable y el plan de cuentas.
- El área de auditoría: Se ocupa de verificar los controles a sistemas y procesos a fin de evitar fraudes o perjuicios de otra índole. Se ocupa de verificar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- El área de control de gestión: Desarrolla el conjunto de indicadores para monitorear la gestión
- El área impositiva: Define los aspectos impositivos del producto
- El área de sucursales: Se encarga de la promoción y venta del producto.

Etapas del desarrollo de productos

Podemos separar el desarrollo de productos en las siguientes etapas:

1. Generación de la idea
2. Selección de ideas
3. Desarrollo y prueba de conceptos
4. Desarrollo del plan de marketing
5. Presentación al comité de planeamiento

6. Diseño del producto

7. Desarrollo del producto

8. Implementación

9. Lanzamiento y comercialización

10. Control y seguimiento del producto

Hablaremos brevemente de cada etapa:

1. Generación de la idea: Generalmente la idea surge: de algún directivo o empleado, del análisis de la competencia, de cambios en las regulaciones, de pedido de clientes, de la casa matriz (en caso de ser un banco extranjero) o del análisis de mercados del exterior.
2. Selección de ideas: Se deben definir criterios para priorizar la elección de las ideas tanto para el diseño integral de nuevos productos como para mejoras a los mismos. Algunos de estos criterios pueden ser: mayor satisfacción del cliente, cobertura de determinados segmentos de mercado, relación costo-beneficio, cumplimiento de nuevos requerimientos legales o regulatorios, necesidad de superar a la competencia, mejora en la calidad de servicio, etc.
3. Desarrollo y prueba de conceptos: Se debe desarrollar la idea a fin de hacerla lo más comprensible y concreta posible, por

parte de los clientes a los cuales está dirigida. Una vez desarrollada, la idea debe ser testeada realizando un concept test. Los resultados de dicho estudio podrán servir de gran ayuda para el diseño de la estrategia de marketing. Debe mencionarse que la realización del concept test es una práctica corriente en el marketing de consumo masivo y poco utilizada en el marketing financiero.

4. Desarrollo del plan de marketing: se debe definir el target, el posicionamiento, definir objetivos de ventas, y rentabilidad, definir la estrategia de comisiones y tasas, definir la estrategia de publicidad y promoción, la estrategia de producto, y la estrategia de canales de venta y distribución.

5. Presentación al Comité de Planeamiento: En algunas entidades existe un Comité de Planeamiento o de Desarrollo de Nuevos Productos que debe aprobar la asignación de recursos y el desarrollo del nuevo producto.

Debe tenerse en cuenta que las cuatro primeras etapas mencionadas requirieron muy pocos gastos, pero de aprobarse

“...la realización de concept test es una práctica corriente en el marketing de consumo masivo y poco utilizada en el marketing financiero.”

el desarrollo del producto comienzan las erogaciones más importantes.

Debe presentarse a dicho Comité:

- a. El diseño conceptual del producto o las mejoras propuestas
- b. La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- c. La evaluación económica financiera del producto
- d. los resultados del concept test
- e. el plan de marketing
- f. la matriz de riesgos
- g. el equipo y cronograma del proyecto
- h. el presupuesto de gastos e inversiones previstas.

El presupuesto de gastos e inversiones debería prever la inversión en mantenimientos, mejoras y nuevos sistemas, lo que suele ser un tema que no se considera hasta más tarde. El cronograma también tiene que tener en cuenta los tiempos del área de sistemas, que en el caso de un nuevo desarrollo o contratación de software suelen ser importantes (y estar dentro de un backlog de trabajo).

La inversión o esfuerzo de sistemas puede variar mucho en función de qué implique el nuevo producto:

- Parametrización dentro de un sistema existente (por ejemplo, un nuevo producto pasivo parecido a productos existentes)
 - Mejoras o desarrollos a sistemas actuales
 - Desarrollos nuevos o contratación de software. Esto sucede cuando el producto o servicio es totalmente nuevo o al menos muy diferente de los otros que tiene la entidad. La contratación puede involucrar procesos largos de búsqueda y contratación.
- También tener en cuenta que un nuevo producto puede tener impacto muy repartido, como por ejemplo el sistema de préstamos pero también Home Banking
- Necesidad de interactuar con terceras partes (Banelco, Link, Coelsa, emisores de tarjetas), lo que implica mayores tiempos, interacciones, necesidad de homologación, etc.

En algunos casos se requerirá la aprobación del Directorio de la entidad y de la casa matriz (en caso de ser un banco internacional) si la inversión prevista lo requiriera.

6. Diseño del Producto: Una vez aprobado el paso anterior, debe pasarse del diseño conceptual de producto a su diseño detallado. Esto comprende:

- a. Diseño de los sistemas de información
- b. Diseño de los procesos administrativos
- c. Elaboración del brief para la agencia de publicidad
- d. Diseño de los contratos legales
- e. Diseño de los controles a procesos y sistemas a fin de cumplir con la normas internas y externas.
- f. Diseño de la capacitación a usuarios internos, oficiales de crédito, gerentes de sucursal y promotores, si los hubiera
- g. Diseño del esquema contable y apertura de los centros de costos
- h. Diseño del tablero de indicadores de gestión. Vale lo dicho para sistemas, en función de cuán nuevo es lo que se plantea. Si es un producto parecido a otros, suele entrar en aplicaciones de tablero de control ya existentes.

7. Desarrollo del Producto:

Esta fase comprende:

- a. El desarrollo de los sistemas de información

- b. El desarrollo de los procesos administrativos y manuales del procedimientos y del usuario
- c. El desarrollo del material de comunicación y promoción por parte de la agencia de publicidad
- d. El desarrollo de los cursos de capacitación a usuarios internos, oficiales de crédito, gerentes de sucursal y promotores

- e. Comienzo de los ajustes post implementación del sistema

10. Control y seguimiento del producto.

Esta fase comprende:

- a. Evaluación del cumplimiento de objetivos de ventas y rentabilidad.
- b. La detección de problemas en los sistemas y procesos.
- c. La detección de necesidades adicionales de capacitación.

8. Implementación:

Esta fase comprende.

- a. Prueba de integración de los sistemas y prueba por los usuarios
- b. Dictado de los cursos de capacitación
- c. Puesta en marcha del nuevo sistema.

9. Lanzamiento y comercialización

- a. Comunicación interna que debe ser clara y motivadora.
- b. Comunicación a los medios de prensa.
- c. Comienzo de la campaña de publicidad y promoción del nuevo producto
- d. Los oficiales de crédito o las sucursales comienzan a vender el producto

“El desarrollo de productos en entidades financieras requiere una adecuada coordinación entre las distintas áreas intervinientes.”

Conclusión

El desarrollo de productos en entidades financieras requiere una adecuada coordinación entre las distintas áreas intervinientes. Considero que deben desarrollarse metodologías para el desarrollo de productos que integren todos los aspectos mencionados. Dichas metodologías contribuirían a un uso más eficiente de los recursos y a una mayor satisfacción del cliente. No basta con contar con metodologías de sistemas. Debe contarse con metodologías más abarcativas que integren la totalidad de los aspectos mencionados en esta nota.

FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA ARGENTINA

Rodolfo G. Papa

Nos parece necesario explicitar cuáles son –a nuestro entender– las perspectivas a nivel nacional del segmento correspondiente a la compra de negocios en marcha, comúnmente conocido como “fusiones y adquisiciones”, que jurídicamente engloban a dos estructuras para su instrumentación.

Por una parte, la transferencia onerosa de una participación social controlante sobre una sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, o alternatively, la venta de un fondo de comercio. La diferencia entre la adopción de una u otra posibilidad no es menor, ya que mientras en el primer caso se adquieren

formalmente acciones o cuotas sociales, consistentes con la existencia de un patrimonio social, en el segundo caso, solamente se adquieren activos.

Asimismo, la protección en el primer modelo se encuentra conferida únicamente por la extensión de las previsiones contractuales (en especial, las declaraciones y garantías del vendedor, la indemnidad y las garantías post-cierre) y, en el segundo, se exterioriza por la observancia del procedimiento de publicidad regulado por la ley 11867, que, de cualquier modo, no libera al comprador de enfrentar

responsabilidad solidaria para honrar pasivos laborales e impositivos determinados, originados por el vendedor con antelación a la venta.

Este tipo de transacciones exhibe en la actualidad del mercado argentino una serie de particularidades distintivas, las cuales parecerían cristalizarse en el mediano y largo plazo; entre ellas se destacan el ingreso al manejo de pequeñas y medianas empresas como una “oportunidad”, que prevalece sobre una verdadera decisión de inversión, atendiendo a su valuación o situación de *distress* financiero, y también, por una “selectividad” en el tipo de activos elegibles o sectores económicos involucrados (destacándose los rubros del seguro; banca; alimentación; real estate; aseguradoras del riesgo de trabajo; y energía –entre los emblemáticos-), como entre sus protagonistas, ya sea a través de una argentinización en sus compradores, ante el retiro de ciertos inversores internacionales, motivado por la instauración del cepo cambiario y la consiguiente imposibilidad en la remisión de utilidades a sus casas matrices, y, complementariamente, por el desembarco de compañías chinas y brasileñas en nuestro mercado.

No podemos dejar de resaltar –como parte integrante de este escenario- la existencia de una serie de riesgos de “última generación”,

“Este tipo de transacciones exhibe en la actualidad del mercado argentino una serie de particularidades distintivas, las cuales parecerían cristalizarse en el mediano y largo plazo..”

que han incidido adversamente en la concertación de este tipo de transacciones, como la creciente conflictividad sindical; la extensión de responsabilidad solidaria en materia de tercerizaciones, la aplicación de la legislación anti-discriminatoria a las relaciones del trabajo, los pasivos ambientales, el creciente intervencionismo estatal en el manejo de los negocios privados, con énfasis en aquellos casos en que la ANSES mantiene tenencias accionarias en compañías sujetas al régimen de oferta pública, recibidas como resultado de la estatización en la administración de los fondos previsionales privados, a cargo de

las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP) hasta finales del año 2008, sumado a la reciente expropiación del 51% de las acciones representativas del capital social de YPF, que –en conjunto- dominan la agenda empresarial.

En cualquier caso, los hombres de negocios deberán contar con la indispensable participación de sus abogados, cuya labor consistirá en brindar un adecuado marco de seguridad jurídica, a través del tránsito por cada una de las etapas que conforman este tipo de operaciones, incluyendo la negociación de una carta de intención, como parte de su gestación, la realización de un *Due Diligence*, la elaboración de los términos contractuales definitivos,

el cumplimiento de las aprobaciones regulatorias requeridas tanto por el sector afectado, como por el impacto sobre su participación en el mercado relevante, atendiendo –en este último caso- a la normativa que gobierna el derecho de defensa de la competencia.

A mayor abundamiento sobre el análisis de esta compleja temática, de aplicación tanto para *“...se destacan, el ingreso al manejo de pequeñas y medianas empresas, como una oportunidad”, que prevalece sobre una verdadera decisión de inversión.”* asesores legales, contadores, consultores financieros, gerentes y directores de sociedades comerciales, inversores y empresarios, nos remitimos al libro de nuestra autoría, de reciente aparición, titulado “Transferencia del control accionario. Claves para su negociación contractual”¹, que anhelamos sea de utilidad como fuente de consulta.

¹ Papa, Rodolfo G. “Transferencia del control accionario. Claves para su negociación contractual”. Errepar. Junio 2012. Para acceder a mayor información sobre su contenido, por favor ingresar a http://www.errepar.com/nova/nova_modulos/libros/popup_producto.asp?ID=1283

ENSAYO SOBRE UN EMPRENDEDOR

Gabriel Hernán Romano

Ensayo sobre un emprendedor

La gestión de proyectos está muy estrechamente vinculada con la actividad emprendedora. Los proyectos son, básicamente, un mecanismo para viabilizar ideas.

Muchas veces me ha tocado, por mi actividad profesional, académica y por mi experiencia personal en este tema (con más fracasos que aciertos pero con ganas de seguir probando), hablar con grupos de emprendedores. La vocación emprendedora es algo hermoso de sentir, pero puede llegar a encegernos y llevarnos a tomar decisiones desacertadas.

Recopilando experiencias escribí esta pequeña historia, que resume algunas cosas a cuidar cuando ponemos un proyecto emprendedor en marcha. Me gusta compartirla con quienes están apostando a crecer, no para desmotivarlos si no para ayudarlos a ser precavidos.

La historia de Horacio

Horacio había terminado la escuela técnica cuando fue contratado por la empresa de sus sueños, una multinacional que desarrollaba tecnología de vanguardia. En ella admiró ese enorme mundo de oficinas de madera con gerencias de prestigio y grandes posibilidades de desarrollo, aprendió mucho acerca de cómo trabajar y no tardó en convertirse en un especialista dentro de su campo.

Fue un buen momento para él y para el país, la industria se reactivó y muchas empresas que comenzaban necesitaron de gente como él; fue así que Horacio dejó la corporación con sensaciones encontradas, agradecimiento y miedo por un lado y desafío y alegría por el otro.

La nueva empresa en la que ingresó fue una pyme que había ganado algunos contratos de importancia en la órbita local; su posición

fue la de gerente de logística. Horacio apostó a hacer crecer la empresa y a desarrollarse junto con ella.

Los años pasaron y la empresa creció. Horacio tenía un buen pasar pero sentía que algo le faltaba, esa voluntad de hacer el esfuerzo extra se había diluido. Pero como suele pasar, cuando todo parece ordenado y encaminado, ocurren novedades y la empresa que Horacio había ayudado a formar fue comprada por otra, que le agradeció por el esfuerzo realizado y lo indemnizó con una buena suma de dinero.

Horacio tenía dinero ahorrado, el cual, sumado a la indemnización recibida, le permitiría vivir sin mayores problemas por dos o tres años (tiempo más que suficiente para conseguir un nuevo trabajo). Pasaron los días y Horacio comenzó a necesitar buscarse cosas para hacer; puso Junto a Héctor (un amigo de toda la vida) una parada de diarios, que ellos mismos atendían. Ganaban bien, vivían bien.

Por primera vez en su vida Horacio tenía tiempo para jugar con sus hijos y acompañarlos en sus actividades. Pero algo faltaba, ni Horacio ni Héctor se sentían orgullosos por lo que hacían, extrañaban esa sensación de pertenencia que les daba el ámbito empresarial y corporativo.

Un día Horacio consiguió una oportunidad de oro para ambos, un antiguo compañero de la empresa en la que había comenzado a trabajar luego de la escuela técnica, era el flamante Director de

Servicios de Old Corp y les ofreció pasar a ser parte de su canal de servicios. Horacio y Héctor no lo pensaron dos veces, vendieron las paradas de diario (para ese momento tenían dos) e invirtieron el dinero para abrir NewService. Las cosas comenzaron al ir muy bien, sabían muy bien cómo hacer su trabajo y los clientes comenzaron a notar la diferencia, todos los meses facturaban más que el anterior y su amigo, el director de Old Corp, apostaba a su desarrollo como canal de servicio.

Un día ellos ya no pudieron hacer todo por si mismos y comenzaron a contratar gente; como su empresa era de servicios la mano de obra pasó a ser su principal costo. Las cosas ya no estaban

“La gestión de proyectos está muy estrechamente vinculada con la actividad emprendedora. Los proyectos son, básicamente, un mecanismo para viabilizar ideas.

tan bien en el país y Old Corp comenzó a buscar el achicar costos; para esto aplicaron una estrategia que había resultado ser muy efectiva en el pasado: consistía en rotar al personal directivo y ponerles como objetivo a los nuevos funcionarios seguir conservando el servicio, pero a un costo inferior, para elevar las utilidades. Como las órdenes vienen del

exterior, no hay nada que se pueda hacer localmente. Esto implicó un cambio en las reglas de juego para NewService: las facturas que antes se pagaban religiosamente a los 30 días comenzaron a pagarse, con suerte a los 60, y los nuevos negocios dejaron de llegar.

Llegó un momento en el que los ingresos no alcanzaron para pagar los sueldos. Horacio y Héctor estaban dispuestos a hacer el esfuerzo, es por esto que fueron al banco con el que venían trabajando y pidieron un crédito. Las cosas en el país estaban peor y su oficial de cuenta, con mucho pesar (por que los conocía y apreciaba), tuvo que negárselos. La única opción que tuvieron fue financiarse con planes de facilidades impositivos (los cuales tenían costos muy grandes a nivel tasa de interés).

Las cosas en el país empeoraron, y algunos contratos que tenía con Old Corp. no se renovaron, Horacio se juntó con el nuevo director para intentar salvarlos pero esto fue lo que le dijo: “Horacio, corto el servicio, porque es donde puedo reducir dinero y nadie me critica. Cuando mañana venga una auditoría y me pregunte dónde puse el dinero de la compañía, si compré un equipo, una máquina o un escritorio, lo tengo inventariado, a lo tuyo no tengo forma de ponerle una etiqueta.” Pero no importaba, porque había promesas concretas para nuevos proyectos.

Invitaron a NewService a participar de una licitación importante, era la oportunidad que esperaron; a esta altura ya no contaban con el capital para indemnizar al personal que había quedado disponible de los contratos que había dado de baja Old Corp.

La Gerencia de Sistemas de Other Corp desarrolló una licitación que encuadraba con todo lo que NewService estaba

haciendo con Old Corp. A pesar de ello la Gerencia de Compras, decidió adjudicar el contrato a otra empresa, que a su vez subcontractaba el trabajo y cumplía el 50 % de los requisitos pedidos. El gerente de compras optó por esta opción porque costaba la mitad y eso se encuadraba en los objetivos que le habían impuesto. Si luego no se cumplía el servicio era un problema de la gerencia de sistemas y cualquier problema laboral derivado de la subcontratación representaba juicios y problemas a futuro para la gerencia de legales.

Tristemente, Héctor y Horacio tuvieron que pedirle a sus contadores que calcularan el costo indemnizatorio de sus empleados, las cosas estaban realmente mal en el país y se acababa de promulgar una ley que duplicaba los costos indemnizatorios. NewService tuvo que cerrar y presentar convocatoria de acreedores.

El hijo menor de Horacio, a esa altura, estaba terminando la facultad. Casi ni se acordaba de cuando Horacio iba a los actos del 25 de Mayo en su escuela primaria. Las cosas comenzaban a mejorar en el país y los hijos de Horacio pudieron ingresar en grandes corporaciones donde desarrollar sus capacidades.

Algunas cosas para pensar vinculadas con la historia de Horacio

- Empezar es una de las cosas más gratificantes que le puede pasar a un profesional

- Los emprendedores deben evaluar constantemente, y de la manera mas objetiva posible, los riesgos que asumen
 - El crecimiento con baja diversificación puede transformarse en una trampa mortal para los emprendimientos
 - Donde existen asimetrías de poder de negociación muy marcadas entre la empresa y el cliente es primordial encuadrar muy claramente la relación contractual
 - Una vez desarrollado el emprendimiento, nunca se deben consumir las reservas salvo que sea para afrontar los eventos para los cuales se constituyeron
 - Es fundamental intentar diversificar el riesgo país vinculado con la actividad que se realice
 - El emprendimiento no es una extensión del emprendedor, es un negocio con mucha carga de auto-realización
- “Donde existen asimetrías de poder de negociación muy marcadas entre la empresa y el cliente es primordial encuadrar muy claramente la relación contractual.”***
- Es poco probable que dé buen resultado dejar un buen negocio solo por la promesa de otro mejor
 - Es conveniente que la decisión de emprender sea algo definido a nivel familiar
 - El salto de cuentapropista a empleador requiere una redefinición de la estructura financiera de la empresa
 - El capital de trabajo es el combustible del motor emprendedor, en todo momento se deben buscar y desarrollar fuentes alternativas de financiamiento.

GESTIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA CON EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES

Gastón Adatti

Introducción

La gestión de proyectos se encarga de organizar y administrar todos los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto, dentro de los plazos y el presupuesto que se ha definido. Y para gestionar proyectos, no sólo dentro del campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), sino en cualquier tipo de industria, se han desarrollado una serie de estándares basados en las mejores prácticas y experiencias de expertos. A nivel mundial, se han creado y se desarrollan y mejoran constantemente diversas metodologías de gestión de proyectos, con el fin de gestionarlos adecuadamente. En Latinoamérica, posiblemente la metodología de gestión de proyectos

más utilizada es la metodología propuesta por el PMI (Project Management Institute).

Según un estudio realizado por la consultora internacional Standish Group, durante el año 2009, sólo el 32% de los proyectos de IT se ejecutan y cierran exitosamente, es decir, dentro de los tiempos planificados, dentro del presupuesto acordado y dentro del alcance establecido (Ver la Figura 1). Por otro lado, dicho estudio muestra que el 24% de los proyectos fracasan o se cancelan, y que el 44% de los proyectos que se ejecutan tiene problemas o dificultades en los tiempos, en los costos o en el alcance planificado.

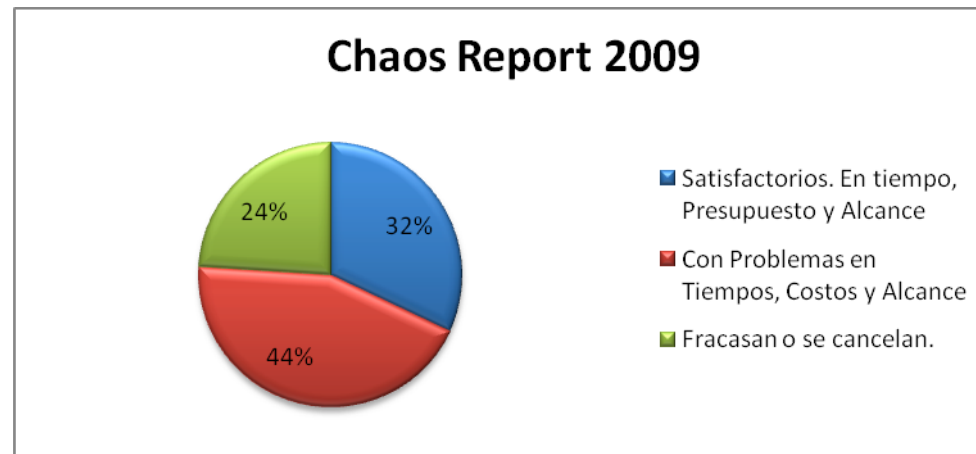


Figura 1. Estadísticas sobre proyectos de IT (Standish Group, Chaos Report 2009)

El hecho de que casi la mitad de los proyectos tenga dificultades supone que a pesar de que puedan existir situaciones adversas o inesperadas y externas para las organizaciones (como por ejemplo, la devaluación de la moneda de un país, o las trabas de importación o exportación de productos), evidentemente existe un gran problema en lo que llamamos la “gestión” de los proyectos, ya que muchas de estas situaciones seguramente pueden ser prevenidas y contrarrestadas sin afectar el desempeño general del proyecto, del mismo modo que evitarían que el proyecto se cancele o fracase por completo.

Analizaremos a continuación la evolución de las estadísticas publicadas por el Standish Group, en relación al éxito y fracaso de los proyectos de IT. Según nos muestran los indicadores de la Figura 2. a lo largo de los años, hubo algunas mejoras importantes respecto de la gestión de proyectos, como por ejemplo en el año 1996, donde el porcentaje de los proyectos con problemas alcanzó sólo el 33%. Sin embargo, los porcentajes de proyectos que tienen problemas en los tiempos, costos y alcance, aún siguen siendo altos, y su variación, muy pequeña.

Independientemente del ámbito en el que se desarrolle un proyecto, organismos internacionales, como el PMI (Project Management Institute) y PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) han acordado metodologías que permiten gestionar, contener y predecir todas aquellas variables que pueden hacer que un proyecto fracase o se aleje de sus límites establecidos (líneas bases).

Cada una de estas metodologías permitirán a las organizaciones trabajar dentro de estándares y con procesos probados para lograr que el porcentaje de proyectos satisfactorios crezca, el porcentaje de proyectos con problemas disminuya, y que tiendan a cero los proyectos que fracasan. Por supuesto que no todo depende de una excelente gestión de proyectos, pero sí es fundamental aplicar estas técnicas, procesos y herramientas para lograr buenos resultados. Lo que sí estamos en condiciones de afirmar es que el hecho de no utilizar una metodología implicaría aumentar considerablemente los riesgos de que un proyecto fracase por completo o bien de que no esté bajo control.

“que casi la mitad de los proyectos tenga dificultades, supone que (...) evidentemente existe un gran problema en lo que llamamos la “gestión” de los proyectos.”

El hecho de aprender o desarrollar habilidades para la gestión de proyectos, especializándose (mediante el riguroso proceso de certificación) en una metodología en particular, no significa que los problemas en los proyectos no se presentarán más. Al contrario. Siempre se presentarán problemas durante el desarrollo de cualquier proyecto. Muchos de esos problemas seguramente no estarán previstos (como el surgimiento de riesgos desconocidos, o el manejo de expectativas de ciertos interesados del proyecto). Pero la cuestión fundamental y el valor que tiene conocer y adoptar una metodología es cómo se hará frente a este tipo de problemas y el valor que tiene para una organización contar con procesos estandarizados que permiten enfrentarse a situaciones adversas y, sobre todo, llevar un control y seguimiento adecuado de cada proyecto.

Adoptar una metodología formal nos permitirá dejar de lado las contingencias diarias que se presentan de manera constante en todos los proyectos para trabajar diariamente sobre procesos probados y sobre cuestiones que realmente ya fueron planificadas y previstas.

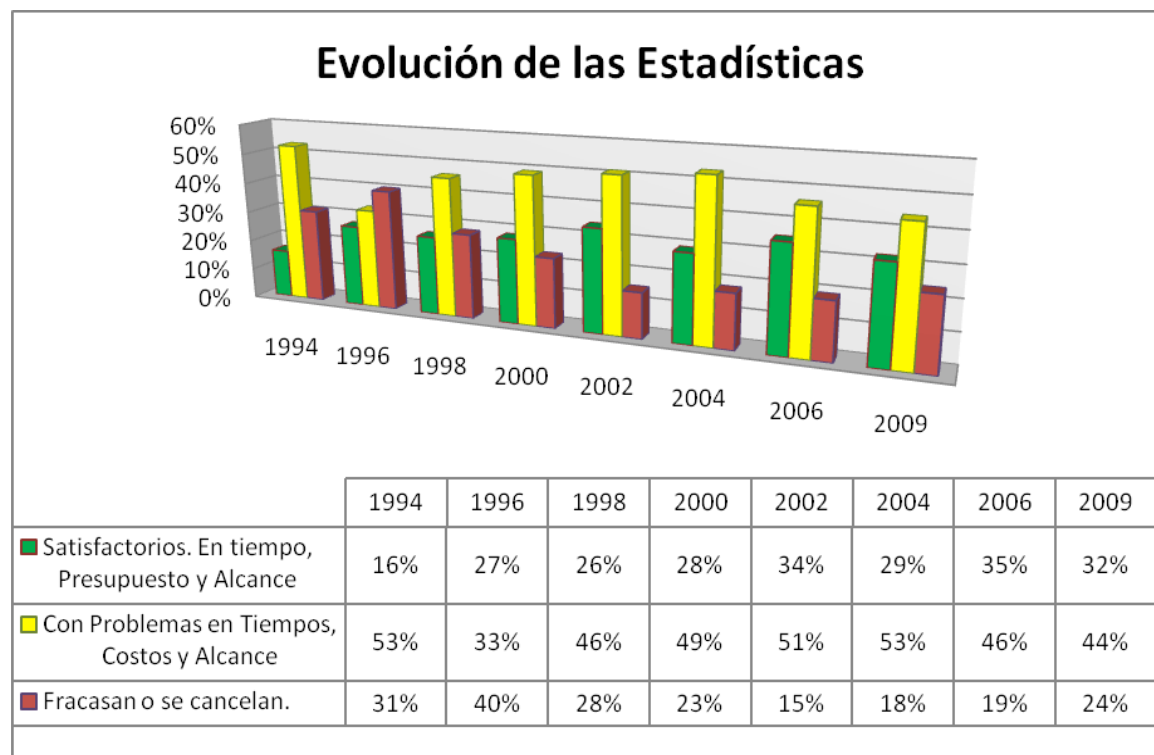


Figura 2. Evolución de las estadísticas (Standish Group, Chaos Report, años 1994 al 2009)

Para el Project Management Institute, el mayor beneficio de poseer una metodología es que el trabajo del proyecto será desarrollado sobre procesos estandarizados haciendo uso de las técnicas y herramientas, para coordinar los diversos recursos en pos

del cumplimiento del objetivo, con sus resultados debidamente planeados. Las organizaciones muchas veces desconocen los beneficios de aplicar una metodología para la gestión de sus proyectos.

Por lo general, se asocia a una metodología de gestión con la burocracia organizacional.² Cabe destacar que esto es un grave error.

Gestión de proyectos con equipos de trabajo distribuidos geográficamente. Una primera aproximación

Los proyectos que se ejecutan de manera tradicional (donde el equipo de proyecto comparte una oficina y un espacio en común), como se ha podido observar, presentan dificultades, y, como se desprende del análisis mencionado, el uso de una metodología de gestión de proyectos ayuda a la organización a minimizar el impacto de la mayoría de los problemas que se presentan. No obstante, si se analiza la tendencia de algunas organizaciones internacionales como IBM, EDS, Coca-Cola, Capgemini, entre otras, puede notarse que los proyectos por regiones son cada vez más frecuentes.

² *Burocracia Organizacional*: Uno de los tipos de organización desarrollados por Max Weber, quien establece que el término burocrático no es peyorativo, y considera a este tipo de organización como la más eficaz posible, debido a que se dejan de lado las preferencias personales del líder, así como las costumbres y tradiciones. Existe por otro lado una estricta definición del trabajo y de la autoridad de cada individuo, y por último depende esencialmente de la estructura jerárquica que lo controla todo. (Jean-Claude Scheid, Los grandes Autores en administración, 1986).

Desde Buenos Aires (por citar una ciudad) se implementan proyectos para otros países de América y de Europa, y a su vez, los recursos humanos que trabajan en estos proyectos forman parte de una región de trabajo, y no están centralizados en un único lugar físico. Ellos se encuentran dispersos en distintos países, pero todos trabajan como un equipo integrado de trabajo.

Las dificultades y los desafíos que se le presentan ahora a los responsables (Project Managers) de los proyectos que deben gestionar recursos que se encuentran distribuidos físicamente en otros países son muchas y variadas, como por ejemplo, coordinar horarios distintos, transmitir mensajes claros y sin ambigüedad, liderar a distancia (sin control

presencial), cosa que, de manera tradicional, no presenta en su mayoría grandes problemas.

Existen autores que desarrollan en profundidad las características que tienen los equipos de trabajo "virtuales" o "Virtual Teams" como se los denomina en la actualidad. Por supuesto que los avances tecnológicos de las comunicaciones (Internet con altas velocidades, videoconferencias, chat, telefonía sobre IP, etc.) son herramientas imprescindibles para cualquier persona que forme parte del equipo de proyecto, y son, sin lugar a dudas, una herramienta

“Las dificultades y los desafíos que se le presentan ahora a los responsables (Project Managers) de los proyectos que deben gestionar recursos que se encuentran distribuidos físicamente en otros países son muchas y variadas.”

fundamental para los responsables o líderes que deben estar en permanente comunicación con sus recursos.

Los equipos virtuales de trabajo, "son grupos de personas que trabajan en forma interdependiente, con un propósito y objetivos en común, a través del espacio, del tiempo y dentro de los límites de una organización, utilizando para ello la tecnología" (Jessica Lipnack y Jeffrey Stamps, Virtual Teams, 2008).

Problemas frecuentes en la gestión de proyectos

Algunos de los problemas más frecuentes cuando se gestionan proyectos a distancia son:

- Distancia de los recursos. Imposibilidad de reunirlos a todos personalmente.

Esto significa un problema adicional a la hora de coordinar ciertas actividades con el equipo. No es tarea fácil agrupar y reunir al equipo de trabajo completo si no hay previamente una agenda de reunión. Las comunicaciones deben reforzarse para llegar a tiempo a lo que se desea, sin problemas de coordinación.

- Perfiles distintos (Senior, Semi-Senior, Junior) - profesionales y no profesionales.

Muchas veces, durante la coordinación de las actividades y a medida que el proyecto se ejecuta, se nota que en él participan

distintos recursos humanos y perfiles, los cuales muchas veces no tienen la experiencia o la capacidad técnica necesaria. Es muy común que se detecten problemas de perfiles en etapas avanzadas, ya que ellos por lo general son impuestos por la organización y no son analizados debidamente para asegurar el éxito del proyecto. La distancia, en este sentido, retrasa a veces el periodo de conocimiento de las personas y podría llegar a tener impacto en el desempeño general del proyecto, si es que no se hace una evaluación previa de los perfiles y *skills* necesarios para que el proyecto no tenga dificultades.

- Problemas de índole cultural.

Cuántas veces hemos escuchado mencionar determinadas frases o palabras que en la Argentina tienen un significado determinado y, en otros países, sobre todo latinoamericanos, tienen otro completamente distinto o bien, son vulgares. En la Argentina la mayoría de las organizaciones y la gente que forma parte de ellas, por lo general, no tiene ciertos compromisos para el horario. Es decir, suena casi normal convocar a una reunión a las 11:00hs y comenzarla a las 11:30hs. En cambio, para otras culturas eso significa falta de respeto, poco interés, y en algunos casos (como la cultura inglesa) podría generar mal estar y hasta cancelar el desarrollo de un negocio.

Este tipo de puntos culturales (por nombrar solo algunos) son cuestiones que, a la hora de liderar o gestionar proyectos a distancia, deben conocerse y gestionarse atentamente.

- Problemas de comunicación e idioma.

Vinculado con la descripción que se hizo sobre los problemas culturales, existen en este tipo de proyectos distribuidos, muchos y diversas problemas a la hora de reunir virtualmente al equipo de trabajo. Algunas de las razones son naturales (diferencias horarias) pero otras están vinculadas directamente con la forma de comunicar y el idioma mal utilizado, que puede generar ambigüedades, desconcierto y hasta confusión entre los miembros del equipo. Vale destacar, entonces, que la gestión y conducción de proyectos a distancia requiere por parte del Project Manager, ciertas habilidades extra para la comunicación con su equipo virtual, sobre todo si necesita hacer uso de otro idioma para transmitir con claridad los mensajes deseados.

- Liderazgo y mando a la distancia.

Este punto puede ser bastante discutible, y seguramente genera un debate muy amplio, porque la mayoría de los proyectos tienen serios problemas de liderazgo y conducción

de equipos, sumado a que liderar equipos podríamos decir que es un arte, y que depende en gran medida de las condiciones y habilidades interpersonales de cada Project Manager. Si sumamos el problema de no ver al equipo de proyectos diariamente, no saber qué hacen, dónde se encuentran, si están bien o si necesitan algo, seguramente se

“¿Cómo asegurar el cumplimiento de objetivos, sin un líder que se encuentre físicamente en el mismo lugar? ¿Qué pasa con los recursos humanos en situaciones de estrés y desconcierto? “

tiene una complejidad y esfuerzo extra por parte del líder al momento de conducir y liderar a distancia, sobre todo, cuando no hay experiencia previa de trabajo con el mismo equipo o con ciertos integrantes. Si liderar es para muchos un problema, liderar a distancia, sin dudas es todo un desafío,

sobre todo en momentos de desconcierto, que son esos momentos donde el equipo trata de encontrar a su líder e imitar su comportamiento. ¿Qué ocurre si el líder estuviese ausente en esos momentos de incertidumbre? Sin dudas, sería muy malo para el proyecto y traería severas consecuencias.

Conclusiones finales

Analizada la problemática de la gestión de proyectos en su forma tradicional, y las dificultades que presenta dirigir y gestionar proyectos a distancia, podemos llegar a la conclusión de que para

gestionar proyectos a distancia con equipos virtuales es importante que el gerente de proyectos tenga en su haber ciertos conocimientos y habilidades interpersonales que le permitan, entre otras cosas, comprender el entorno, la cultura de cada uno de los miembros del equipo de proyecto, el idioma y por ende, debe tener condiciones de líder para lograr unificar criterios y cumplir los objetivos propuestos.

El uso de la TIC's para gestionar a distancia se vuelve crucial para el éxito del proyecto al igual que el uso de software de administración que permita recopilar, almacenar, distribuir, comunicar e incluso alertar determinadas situaciones. El uso de software para gestionar correctamente se vuelve excluyente para este tipo de situaciones con proyectos a distancia.

El efecto de expansión y fusión de empresas, al igual que el crecimiento regional de proyectos, y la tendencia en la adopción de una metodología de gestión, es un punto que no puede negarse en la actualidad. Las organizaciones necesitan optimizar sus costos para obtener mejores resultados, y esto se encuentra estrechamente

vinculado a una correcta gestión de proyectos que permita, independientemente del lugar físico, hacer uso de las habilidades, técnicas y herramientas necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto, optimizando los recursos (humanos y económicos).

La gestión de equipos virtuales es y será un punto que deja abierto el debate, sobre todo en cuestiones vinculadas con el liderazgo, la motivación y la conducción de equipos de trabajo a distancia. ¿Cómo asegurar el cumplimiento de objetivos sin un líder que se encuentre físicamente en el mismo lugar? ¿Qué pasa con los recursos humanos en situaciones de estrés y desconcierto? ¿Qué pasa con los miembros del equipo cuando no encuentran o identifican una figura para comunicar buenas o malas noticias, así como también sus frustraciones?