

6a. Academia de Actualización Profesional 2009 Gestión de IT como un negocio



Agenda / Contenido

- “Historia” de IT en las organizaciones
- Situación actual
- Visión de IT como un negocio
- IT Governance
- Principales ejes de mejora de IT
- Introducción del resto de la Academia

Gestión de IT como un negocio

“Historia” de IT en las organizaciones

Situación actual

Visión de IT como un negocio

IT Governance

Principales ejes de mejora de IT

Introducción del resto de la Academia

Orígenes de IT

- Área puramente de soporte
- Asociada en sus inicios a aspectos estrictamente administrativo – contables
- Grandes diferencias tanto en su estructura organizativa como en la formación técnica de sus recursos humanos comparada a otras áreas de las organizaciones
- Significativas dificultades para encontrar un lenguaje común tanto con otras áreas como con la Dirección/Alta Gerencia
- En muchos casos, el veloz avance tecnológico que fue aumentando los servicios de IT (y la dependencia de la empresa de los mismos) no fue acompañada de cambios estructurales u organizativos que representaran adecuadamente la nueva realidad

Consecuencias

- Todas las situaciones mencionadas obviamente producen un extenso abanico de problemas, incluyendo:
 - Visión de IT como una “caja negra”
 - Dificultades de relacionamiento entre IT y las áreas usuarias
 - Falta de un entendimiento claro de los costos asociados a IT y el retorno de las inversiones tecnológicas
 - Falta de una visión “de carrera” dentro de IT (con la consiguiente rotación de personal)
 - Nivel inadecuado de alineación entre IT y el negocio
 - En los casos más extremos, se podía llegar a una situación donde se viera a IT como un “mal necesario” en lugar de un generador de oportunidades y habilitador de buenas prácticas de negocio

Gestión de IT como un negocio

“Historia” de IT en las organizaciones

Situación actual

Visión de IT como un negocio

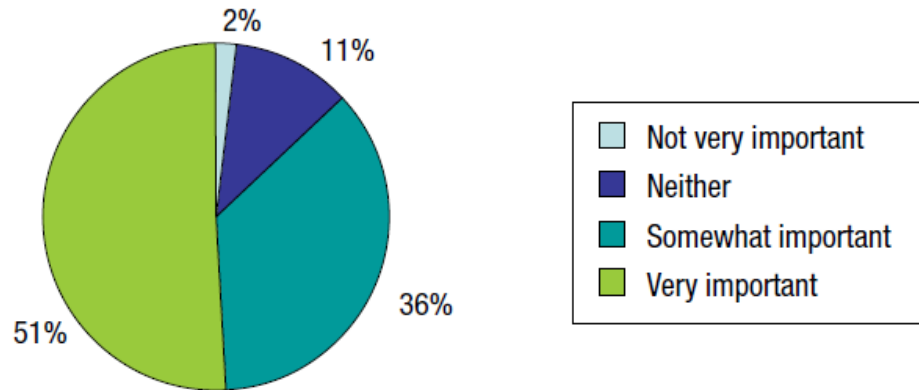
IT Governance

Principales ejes de mejora de IT

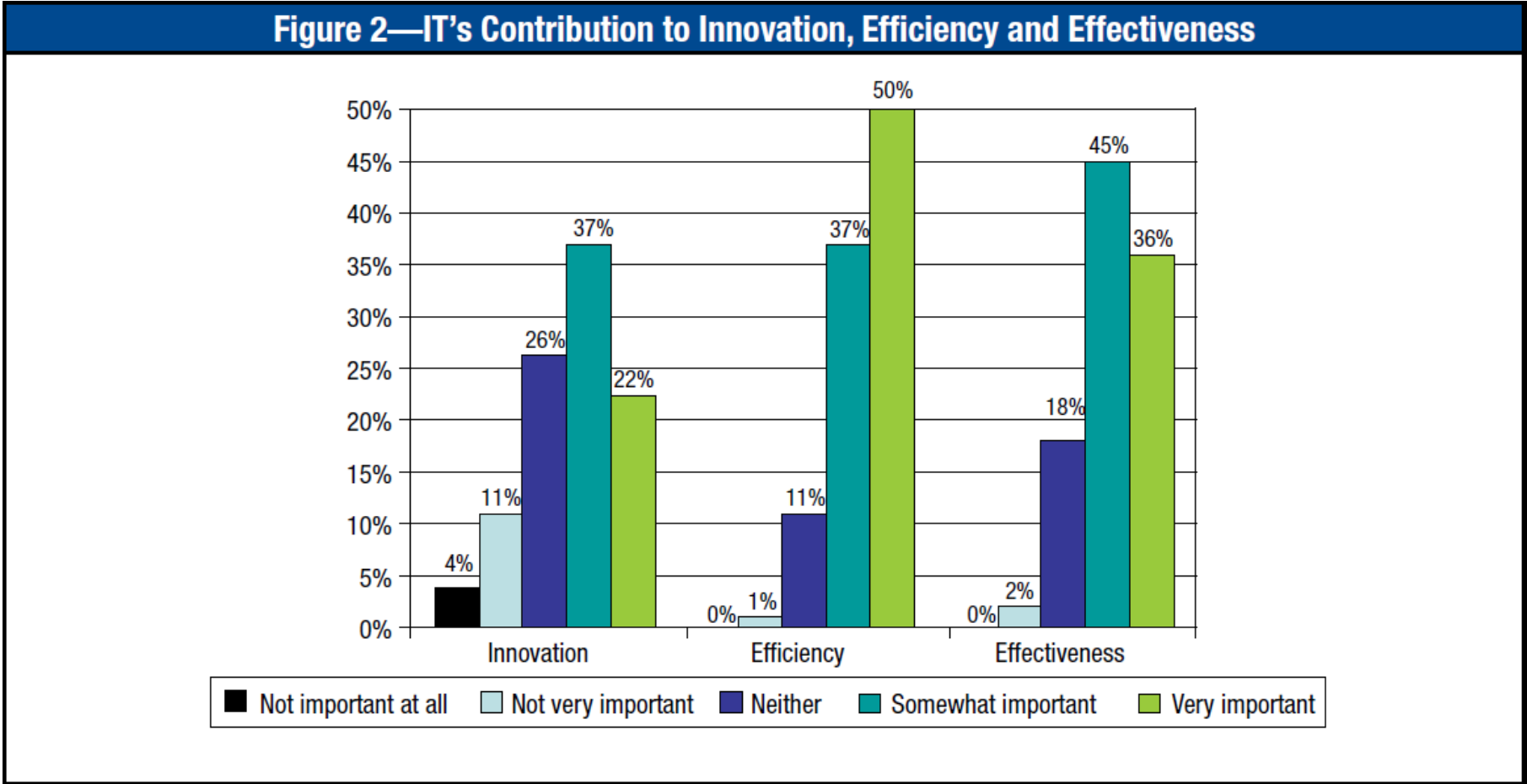
Introducción del resto de la Academia

Se han dado, sin embargo, cambios significativos...

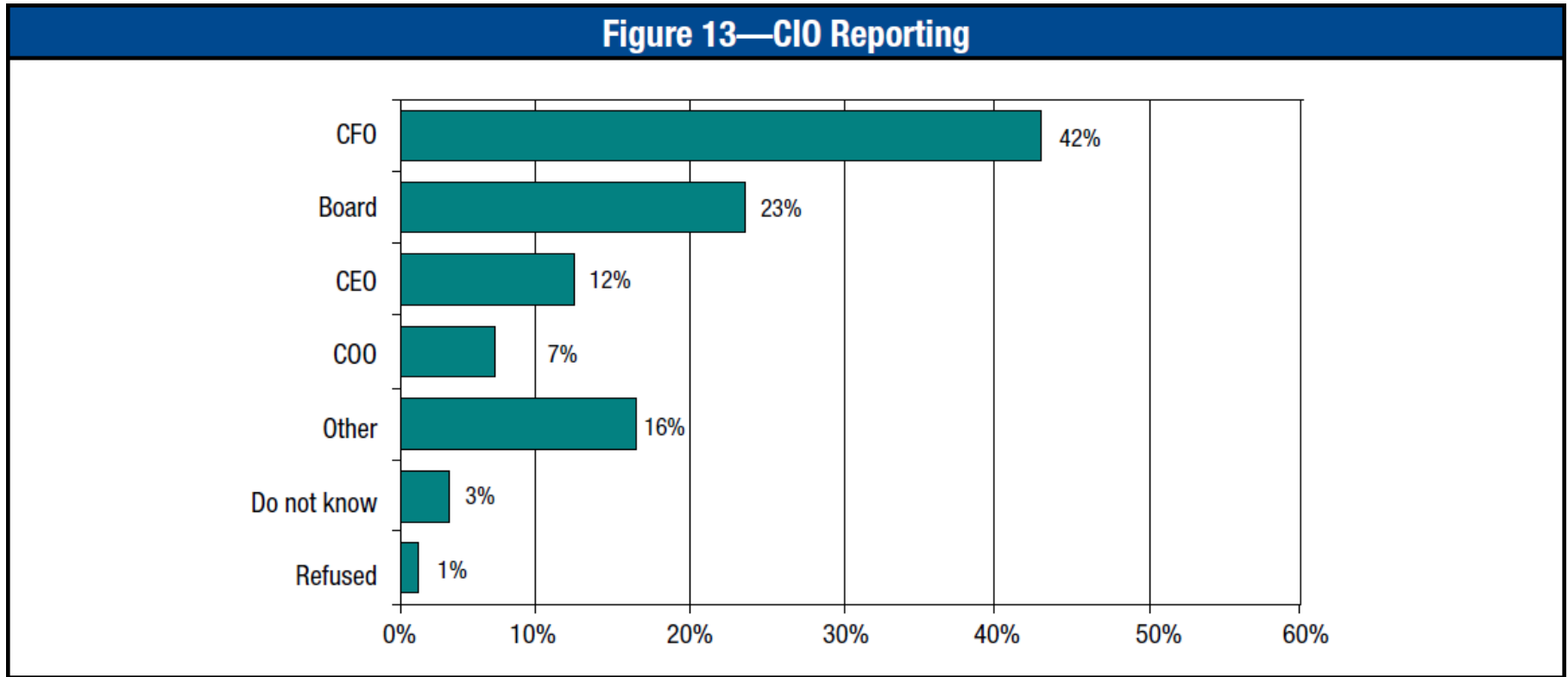
Figure 1—Contribution of IT to Delivery of Business Strategy



Se han dado, sin embargo, cambios significativos...



... o no ?



Cambios claramente observables

- Mejora en la capacidad de comunicación
 - Más gerencias de IT cuentan con formación adicional en temas de gestión
 - Las gerencias de negocio tienen mayor exposición y conocimiento sobre temas básicos de tecnología
 - Se introduce en muchas organizaciones personal que oficia de “nexo” entre IT y el resto de las áreas
 - Mayor participación de IT en ámbitos de toma de decisiones y establecimiento de estrategias
 - Obligatoriedad de lograr mejores niveles de comunicación e interacción por temas de cumplimiento (particularmente en sectores normados)

Cambios claramente observables

- Dependencia “casi” absoluta de los procesos de negocio de las herramientas y servicios de IT
 - IT claramente no puede ser considerada como un área de soporte en mercados dinámicos, globalizados y altamente competitivos
 - Nuevos canales de interacción con los clientes asociados enteramente a IT (Internet, sistemas automáticos de consultas/transacciones, etc.)
 - Redes de telecomunicaciones indispensables para operar adecuadamente en cualquier tipo de empresa geográficamente dispersa
 - Niveles de transacciones (tanto en cantidad como en complejidad) que hacen inviable su gestión por mecanismos no asociados a IT

Cambios claramente observables

- Aumento muy significativo en los costos de IT
 - Algunos indicadores:
 - % de gastos de IT sobre ingresos totales: 3.88% (max: 8.7%)
 - Gasto de IT por funcionario: 6.575 USD (max: 28.068)
 - N° de funcionarios soportados por un funcionario de IT: entre 15.5 y 27.6 (min: 9.7)
 - % de personal de IT sobre el total: entre 5.59 y 6.43 (max: 11.7)
 - Las inversiones en IT pasan a tomar un corte corporativo y los proyectos deben administrarse desde esta óptica
 - La visión de “caja negra” es claramente incompatible con los indicadores anteriores
 - No obstante, las inversiones en R&D todavía no suelen llegar a niveles deseable (6.8%, min: 1.0% sobre el total de costos IT)

Consecuencias

- En cualquier organización moderna, el área de IT es **demasiado cara** y **demasiado importante** para no ser gestionada como una unidad de negocio
- Si bien la conclusión anterior parece una obviedad, aún se está lejos (en muchas organizaciones) de llegar a dicho objetivo
- Los principales obstáculos incluyen:
 - La complejidad de cualquier área de IT de mediano o gran porte
 - La velocidad de los avances tecnológicos que en muchos casos obligan a convivir con “varias generaciones” del mismo CPD
 - La necesidad de que cualquier cambio implementando sea realizado sin afectar las operaciones diarias
 - Los costos asociados a cambios importantes (particularmente en un momento de crisis)

Gestión de IT como un negocio

“Historia” de IT en las organizaciones

Situación actual

Visión de IT como un negocio

IT Governance

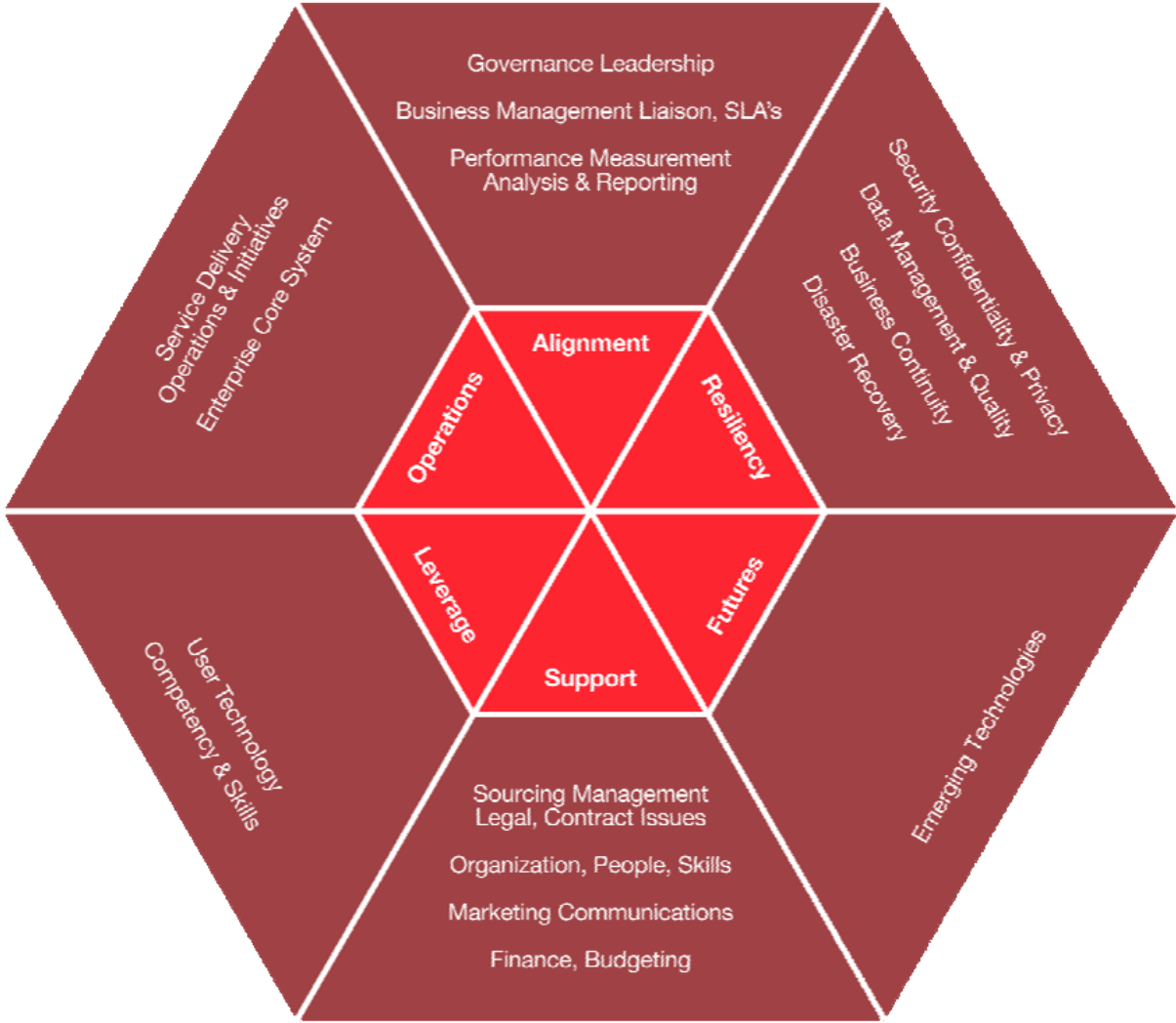
Principales ejes de mejora de IT

Introducción del resto de la Academia

Componentes principales

- La aproximación más básica e intuitiva que se podría realizar sobre la definición de “negocio” es la siguiente:
 - Realización de una serie de tareas que tienen ciertos **costos** para obtener determinados **beneficios**, administrando adecuadamente los **riesgos** que pueden evitar el cumplimiento de dicho objetivo
- Esta primera aproximación nos indica que cualquier mejora significativa de un área de IT incluirá iniciativas, como mínimo, en dichas áreas:
 - Administración de Riesgos
 - Administración de Costos
 - Administración de Beneficios
- Si bien naturalmente existen interdependencias, la mejora de cualquiera de estos aspectos redundará en ventajas para la organización y mejorará la visibilidad y reputación de IT

Un modelo más completo



Source: "Managing IT as a Business" by Mark D. Lutchen (John Wiley & Sons, 2004)

Gestión de IT como un negocio

“Historia” de IT en las organizaciones

Situación actual

Visión de IT como un negocio

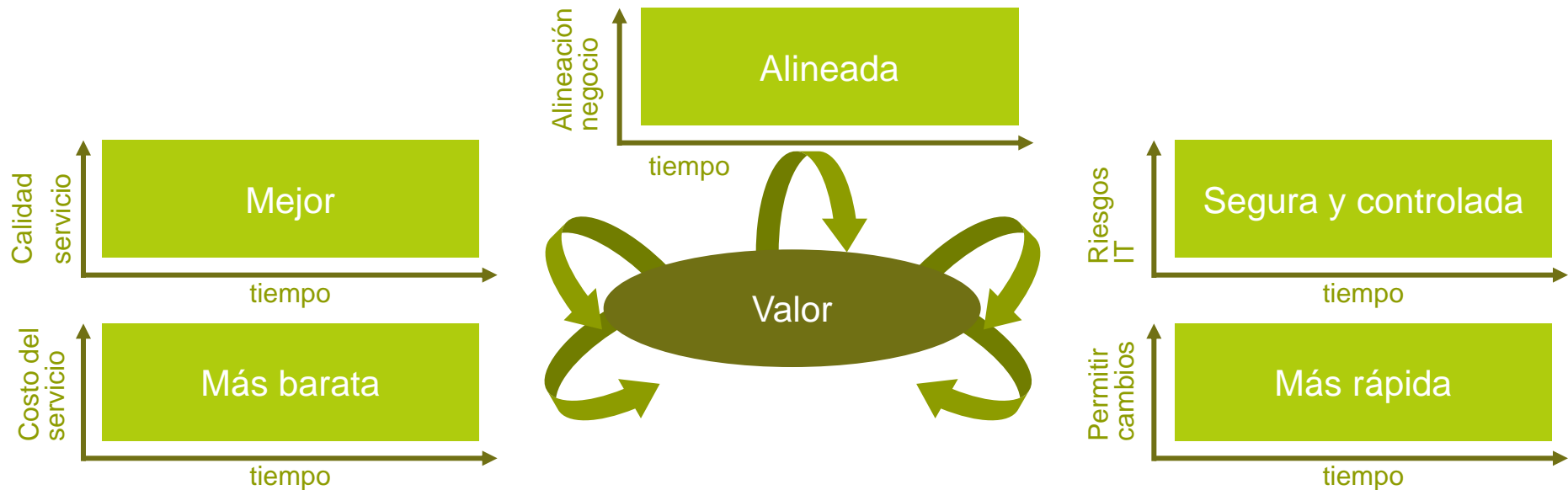
IT Governance

Principales ejes de mejora de IT

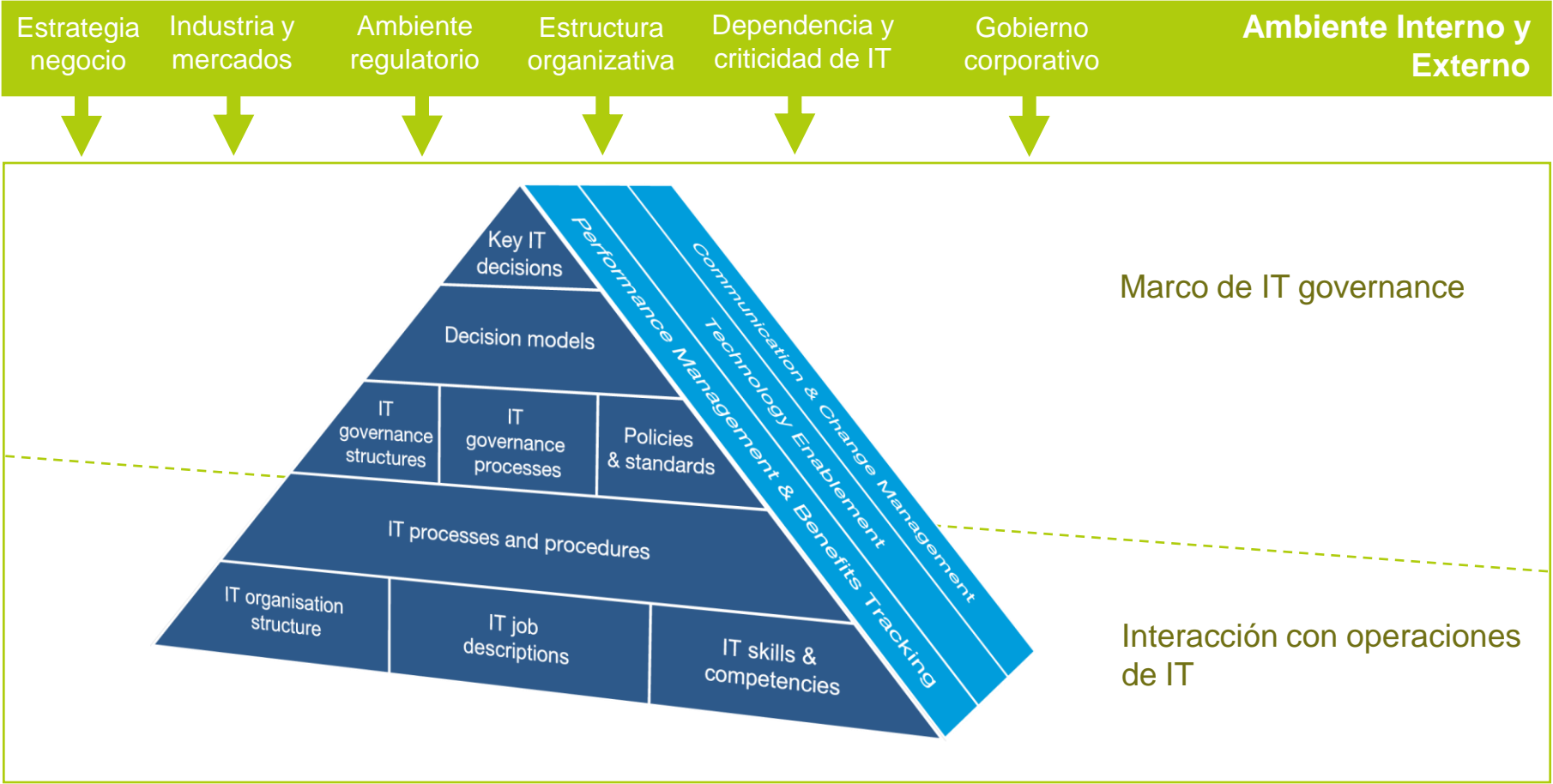
Introducción del resto de la Academia

Nuestra definición de IT Governance

- IT Governance provee el marco y las capacidades para tomar e implementar las decisiones requeridas para gestionar, controlar y monitorear a IT dentro del negocio



Nuestra definición de IT Governance



Implementación de IT Governance

- El llegar a un buen conjunto de prácticas de IT Governance no solamente requiere de mejoras en el área de IT sino también en el resto de la organización
- Una de los principales aspectos es la visión de la Dirección / Alta Gerencia sobre el “lugar” que IT debe ocupar dentro de la empresa
- Dada la complejidad de los temas involucrados y el impacto de los mismos en toda la organización, en general es difícil pensar en un “proyecto de implantación de IT Governance”
- Lo que se debe dar es un proceso conjunto durante el cual IT mejora su gestión y las áreas de negocio vayan reconociendo su aporte, aumentando la participación conjunta en los procesos de toma de decisiones

Gestión de IT como un negocio

“Historia” de IT en las organizaciones

Situación actual

Visión de IT como un negocio

IT Governance

Principales ejes de mejora de IT

Introducción del resto de la Academia

Administración de riesgos

- Es posiblemente el área donde hoy se presenta el mayor nivel de madurez (se empezó a trabajar antes y existen múltiples estándares tales como CobIT publicados hace años)
- Dada la criticidad de IT, en general en cualquier organización existen al menos controles básicos para evitar la corrupción de datos, indisponibilidad de los servicios o accesos no autorizados
- La situación, sin embargo, no debe interpretarse como ideal existiendo múltiples oportunidades de mejora tales como:
 - Formalización del análisis de riesgos
 - Seguridad de redes internas
 - Técnicas de desarrollo seguro
 - Diseño/prueba/mejora de planes de continuidad operativa

Administración de costos de IT

- Si bien el concepto de “caja negra” ha tendido a desaparecer, existe una gran diversidad en cuanto a la evolución que ha tenido este tema
- Muchas organizaciones tienen solamente datos de muy alto nivel (e.g. costos de “infraestructura”, costo de “personal”) con un nivel de desagregación que dificulta un análisis detallado
- Es común que existan costos “ocultos” de IT que representen montos importantes
- La situación ideal (y la que más asemeja IT a un área de negocio) es definir un modelo que permita establecer los costos asociados a cada **servicio** que IT provee a la organización
- Este tipo de análisis no solamente sirve para identificar posibles ineficiencias en IT, sino que además permite analizar realmente la relación costo–beneficio de procesos y proyectos de las áreas usuarias

Administración de beneficios

- A medida que se logra una mayor integración entre IT y las áreas de negocio, los beneficios de IT corresponderán principalmente a dos áreas
 - Beneficios directos generados por IT
 - Beneficios “habilitados” por prácticas de IT (obtenidos en otros procesos de negocio)
- Para ambos casos, y también como forma de ir logrando esa mayor integración, IT debe ser capaz de realizar una medición formal de la performance de sus diferentes procesos y componentes internos
- Este tipo de información será también necesaria para determinar si los proyectos de IT (que usualmente requieren inversiones importantes) están generando los beneficios deseados al nivel que corresponda (ya sea internamente o como parte de un proceso de negocio)

Gestión de IT como un negocio

- “Historia” de IT en las organizaciones
- Situación actual
- Visión de IT como un negocio
- IT Governance
- Principales ejes de mejora de IT
- Introducción del resto de la Academia

Temas a ver dentro de la Academia

- Habiendo visto el contexto económico actual y una serie de lineamientos generales de por donde entendemos que IT puede encarar proyectos de mejora, el resto de las charlas de la Academia buscan dar un mayor nivel de detalle y enfoques prácticos para lograr algunos de estos objetivos, con un fuerte foco en la administración y reducción de costos
- Dado que cada organización tiene sus propias características y diferentes niveles de madurez en cada tema, a continuación se presenta una tabla donde cada charla se alinea a uno o varios de los tres ejes previamente mencionados

Charlas por eje temático

Charla	Riesgos	Costos	Beneficios
Mejorando el retorno de las prácticas de IT Outsourcing	✓	✓	✓
Rentabilidad de IT		✓	✓
Administración de riesgos en IT	✓		
Enfoques de reducción de costos en IT		✓	
¿Puede una inversión en IT generar un ahorro impositivo para la empresa?		✓	✓
Oficina de Gestión de Proyectos: facilitador de la administración de costos y desempeño	✓	✓	✓

Nuestra Visión
Ser la Firma líder
en servicios profesionales,
referente del mercado.

©2009 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers International Business Services Ltda., Shaw Faget & Asociados, Shaw Faget & Asociados International Business Services Ltda. y PW Software Ltda. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas uruguayas de PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers International Business Services Ltda., Shaw Faget & Asociados, Shaw Faget & Asociados International Business Services Ltda. y PW Software Ltda. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 