

6a. Academia de Actualización Profesional 2009

Rentabilidad de IT



Agenda

Definición de rentabilidad de IT

Situación actual en torno al tema

Análisis de los enfoque de reducción de costos y mejora del desempeño

¿Cómo podemos medir todo esto?

Sección 1

Definición de rentabilidad de IT

Situación actual en torno al tema

Análisis de los enfoque de reducción de costos y mejora del desempeño

¿Cómo podemos medir todo esto?

Nuestra visión

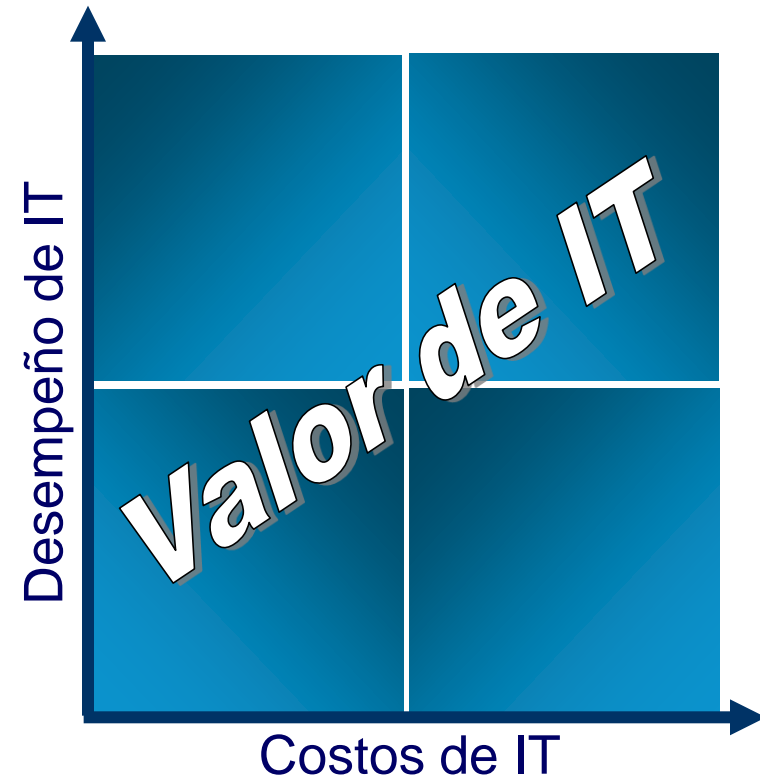
Valor de IT = f(Costo IT, Desempeño IT) ^{IT governance}

El valor de IT se puede representar conceptualmente como una función que vincule el costo y el desempeño de IT; además, el Valor de IT así definido se puede incrementar significativamente si dichas dimensiones son gestionadas en forma eficiente, eficaz y económica de acuerdo a los requerimientos específicos de la organización (IT Governance).

Nuestra visión

Por otro lado, sin mecanismos de medición sobre el costo y desempeño de IT:

- La administración del valor de IT será un ejercicio teórico y sin credibilidad en las gerencias de negocio.
- El costo de IT será la única determinante del valor y por consiguiente las prácticas de “governance” no tendrán sentido



Sin una adecuada transparencia en los costos y el desempeño de IT, cualquier discusión acerca de valor, “governance” y rentabilidad pierde sentido

IT Governance

“Guía la toma de decisiones correctas y provee un marco de responsabilidad para lograr un uso confiable de IT”

Well Peter; Janne W: “IT Governance: How Top Performers manager IT Decision Rights for Superior Results”

“IT governance es responsabilidad del Directorio y de la Gerencia Ejecutiva. Es una parte integral del Gobierno Corporativo y consiste en el liderazgo y en los procesos y estructuras organizacionales que aseguran que las prácticas de IT soportan y extienden las estrategias y objetivos de negocio de la organización”

IT Governance Institute

“IT Governance” reúne las principales estrategias para controlar y dirigir la gestión de los recursos tecnológicos desde un punto de vista corporativo.

Definición a partir de sus objetivos

Su foco está en lograr los siguientes objetivos:

- **Alineación de IT con el Negocio**: las actividades y funciones de IT están alineadas a las necesidades, objetivos y prioridades de la organización
- **Administración de Portafolio**: identificar y fomentar la sinergia entre las iniciativas de IT desde el punto de vista de la organización y no de unidades individuales
- **Gestión del Valor**: los entregables de IT apuntan a lograr beneficios estratégicos a costos óptimos, incorporando “buenas prácticas” y creando valor para la organización maximizando la inversión de IT
- **Administración de recursos**: los recursos críticos de IT son utilizados y gestionados en forma responsable, efectiva y eficiente.
- **Administración del riesgo**: genera concientización en la gestión del riesgo de acuerdo a la tolerancia al riesgo propia de la organización
- **Administración de beneficios**: el desempeño es registrado y medido en forma adecuada brindando la confianza de que los beneficios serán alcanzados

Sección 2

Definición de rentabilidad de IT

Situación actual en torno al tema

Análisis de los enfoque de reducción de costos y mejora del desempeño

¿Cómo podemos medir todo esto?

Situación actual

COSTOS

- Los costos de IT usualmente están en el “top five” de la organización
- La Alta Gerencia no tiene clara la estructura de costos de IT, ni la contribución de esta área al negocio
- IT suele ser objeto de un intento de reducción de costos a “corto plazo” sin tener muy claro que se va a “recortar”, ni como esto puede impactar en su desempeño y por ende en el negocio
- Tampoco se suele tener expectativas realista sobre cuanto se puede “recortar”

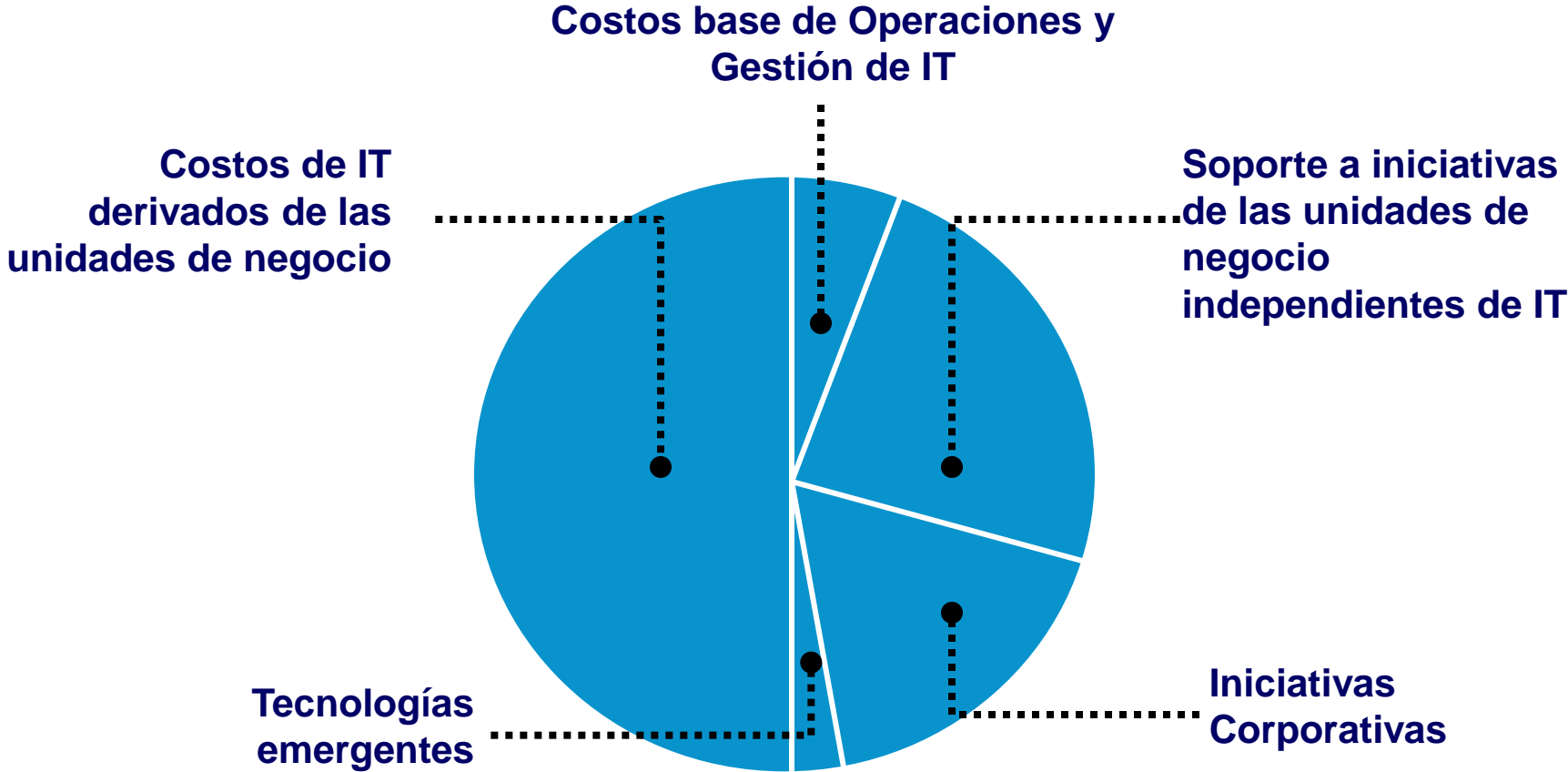


Situación actual

- Un error muy común es pensar que la reducción de costos es igual en todos los procesos/funciones
- Una reducción de costos en el área de IT debe ser comprendida y soportada por el negocio
- No hay un conocimiento claro de cuan estratégicas son para el negocio las inversiones en IT
- La gerencia pretende alcanzar las metas de reducción en forma “inmediata”, sin evaluar que las mismas pueden ser graduales, lo cual implica que deben prepararse para “soportar el camino”
- Usualmente no se cuenta con un modelo de costeo de IT por servicios (actividades), de manera de conocer cuanto contribuye cada servicio/cliente en los costos de IT

Situación actual

Distribución general de los costos de IT

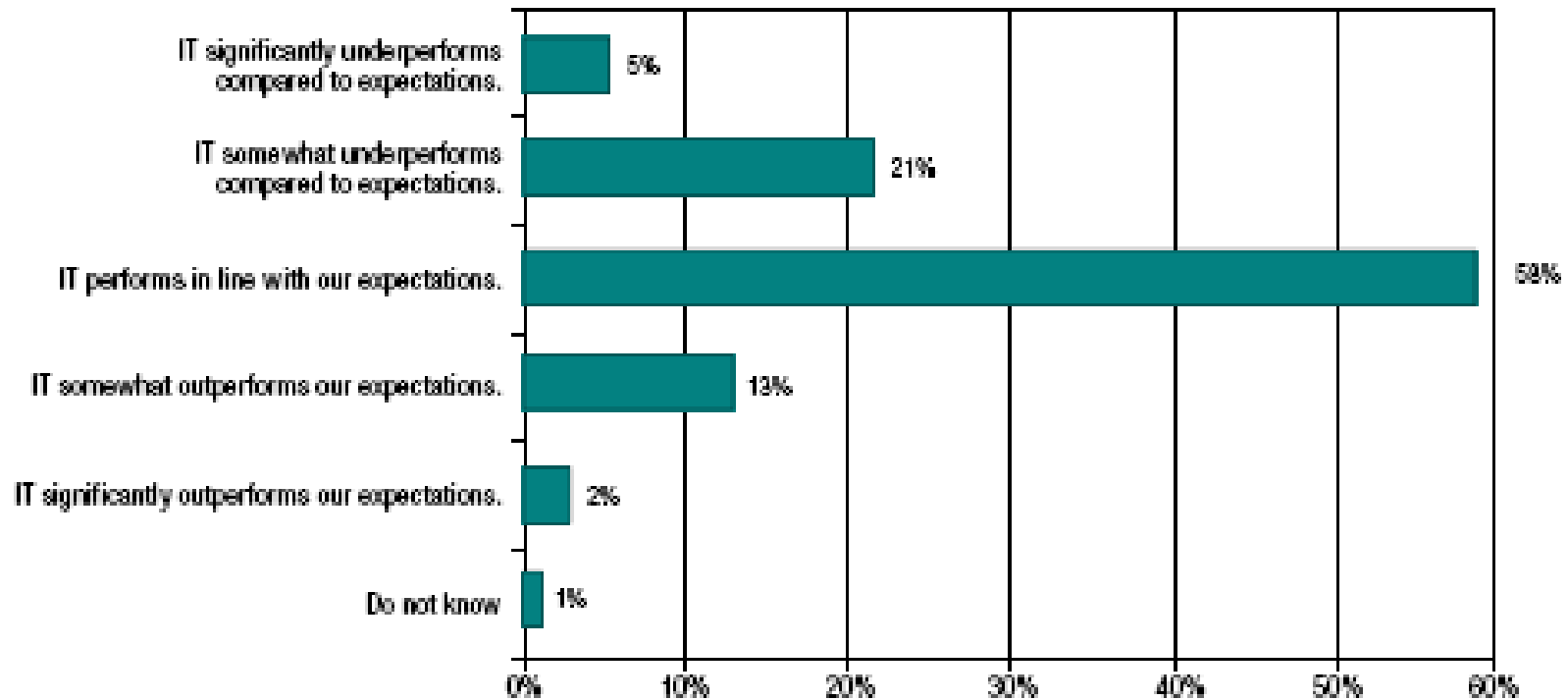


Situación actual

DESEMPEÑO

- No es usual contar con métricas objetivas del desempeño general del área ni de su contribución en el negocio

Figure 7—Perception of IT Performance



Sección 3

Definición de rentabilidad de IT

Situación actual en torno al tema

Análisis de los enfoque de reducción de costos y mejora del desempeño

¿Cómo podemos medir todo esto?

Reducción de costos, ¿en qué debemos pensar?

Para poder analizar una reducción de costos real, las organizaciones necesitan entender en forma detallada su estructura de costos base: en que medida cada costo “suma” o “destruye” valor.

Esto requiere de un sistema de medición, reporte y monitoreo adecuado.

El 65% de 1.124 CEOs entrevistados por PwC en su 12th Annual Global CEO Survey, citó la innovación tecnológica como un motivador crítico de éxito a largo plazo.

El planteo que realizan la organizaciones pretende una reducción de costos rápida, radical y sostenible.

¿Cómo optimizar costos y desempeño de IT?

Cosas que se deben conocer:

- ¿Cómo se si mi inversión dio resultados adecuados a mi negocio?
- ¿Cómo es la mejora forma de asegurar la alineación entre IT y el negocio?
- ¿Qué métrica puedo utilizar para medir la evolución del desempeño de IT?
- ¿Dónde puedo reducir costos sin afectar al negocio?
- ¿Estoy aumentando los costos futuros de IT por complejizar operaciones?

Cosas que se deben hacer:

- Evaluar la alineación del desempeño de IT contra los objetivos del negocio.
- El proceso de administración de activos debe recoger los datos totales de los gastos.
- Desarrollar estrategias y procesos para alcanzar los objetivos en costos
- Extremar el proceso de priorización al gestionar el portafolio de inversiones.
- Diseñar e implementar un programa de medición de desempeño

Enfoque sugerido para una reducción de costos racional

A continuación se presentará un enfoque desarrollado por la Firma para abordar una reducción de costos rápida, radical y sostenible, haciendo referencia cuando corresponde de cómo cada acción ejecutada puede impactar en el desempeño de las funciones y servicios de IT



Algunas consideraciones previas

5 Fundamentos principales

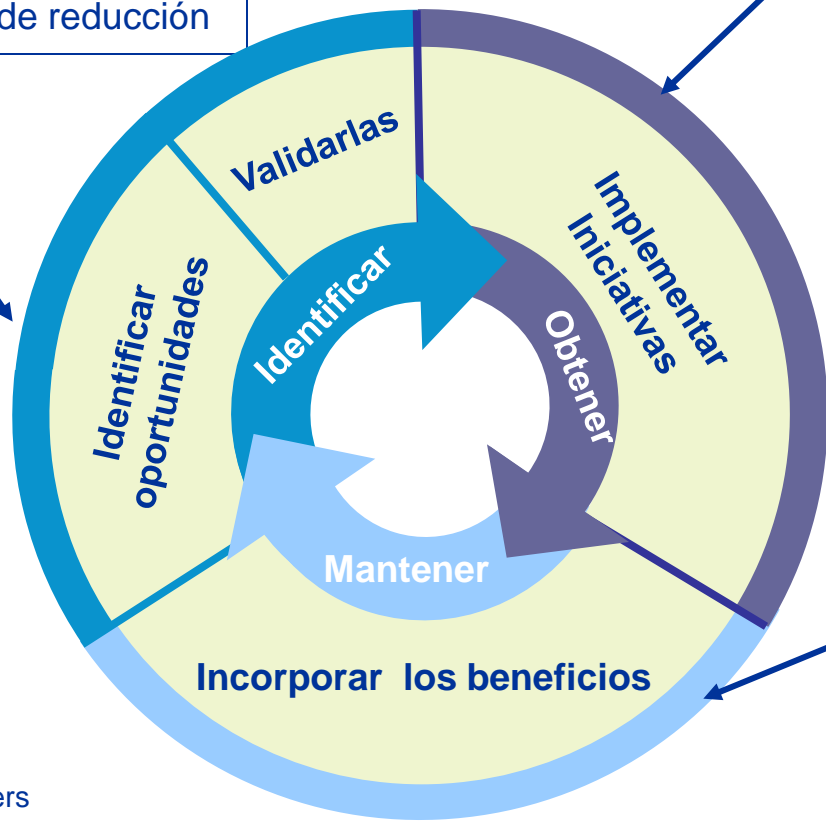
<ul style="list-style-type: none">• Puntos de contacto entre IT y el negocio	<ul style="list-style-type: none">• No todos los gastos de IT son de IT (las unidades de negocio van a la sombra de los gastos de IT).
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de identificar costos directos	<ul style="list-style-type: none">• Hay que poder comparar los gastos fuera de tiempo Vs. los gastos en tiempo (Planificados)• Hay que tener disciplina para priorizar el presupuesto – Enfoque “el valor del dinero”.
<ul style="list-style-type: none">• Identificar los dueños de los “driver” clave	<ul style="list-style-type: none">• Racionalizar el portafolio de gastos promoviendo la responsabilidad en los “originadores” de gastos principales
<ul style="list-style-type: none">• Contar con métricas relevantes• Contar con un sistema de reporte continuo	<ul style="list-style-type: none">• Alta Gerencia debe tener conocimiento de IT• La transformación de IT debe ser un objetivo crucial

Enfoque para una reducción de costos racional

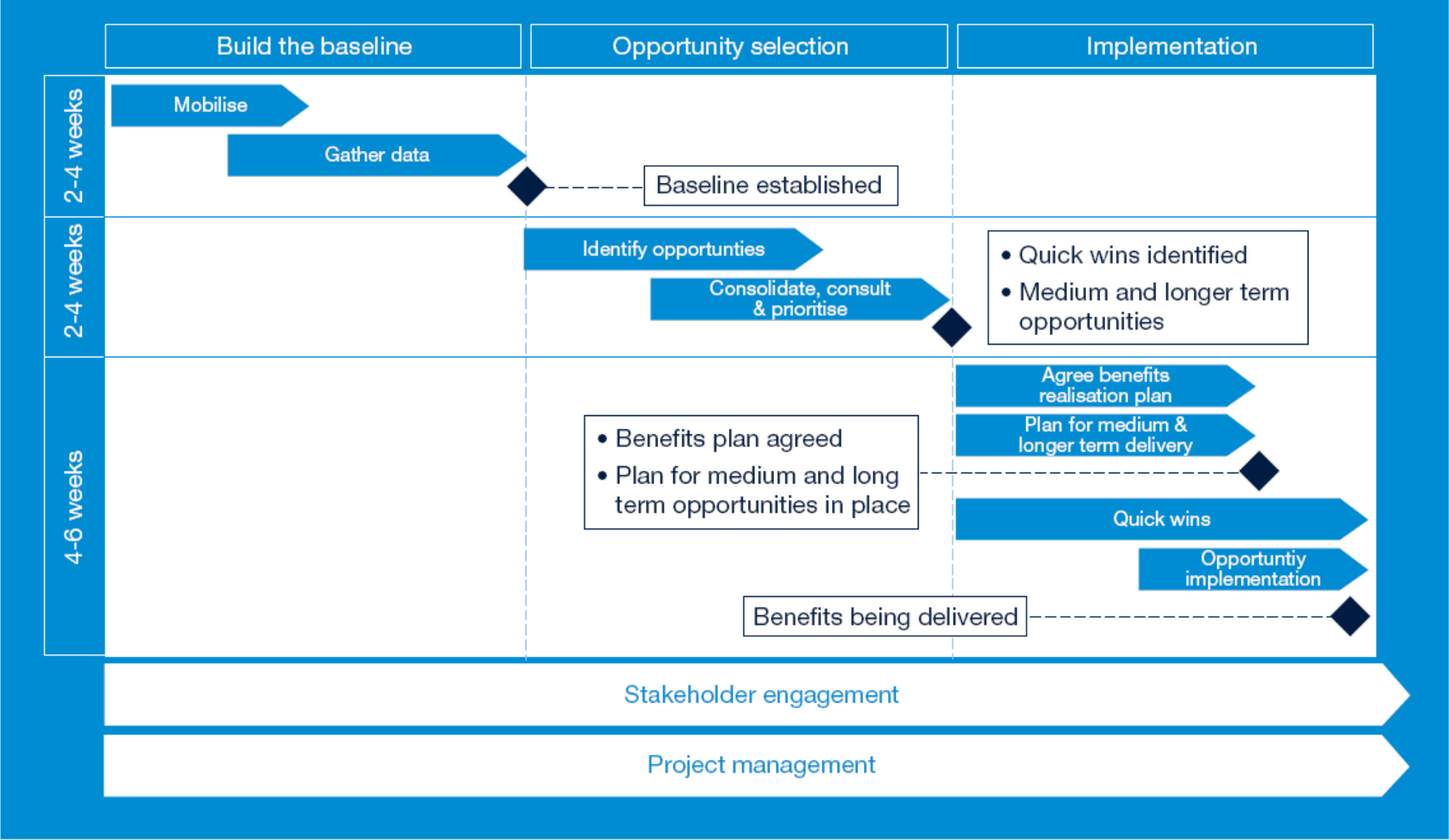
- 1 Identificar**
- Línea base de costos
 - Costos a considerar por cada centro de costo
 - Identificar la estructura de costos
 - Oportunidades de reducción

- 2 Obtener**
- Clara responsabilidad sobre los gastos
 - Desarrollar indicadores de desempeño
 - Producir “quick wins”
 - Gestión de portafolios
 - Seguimiento de presupuestos

- 3 Mantener**
- Implementar y mejorar procesos de gestión de costos y desempeño (gestión de portafolios, asignación de costos, etc.)
 - Crear un sistema de métricas de monitoreo
 - Promover una cultura basada en la mejora continua y aumento del retorno

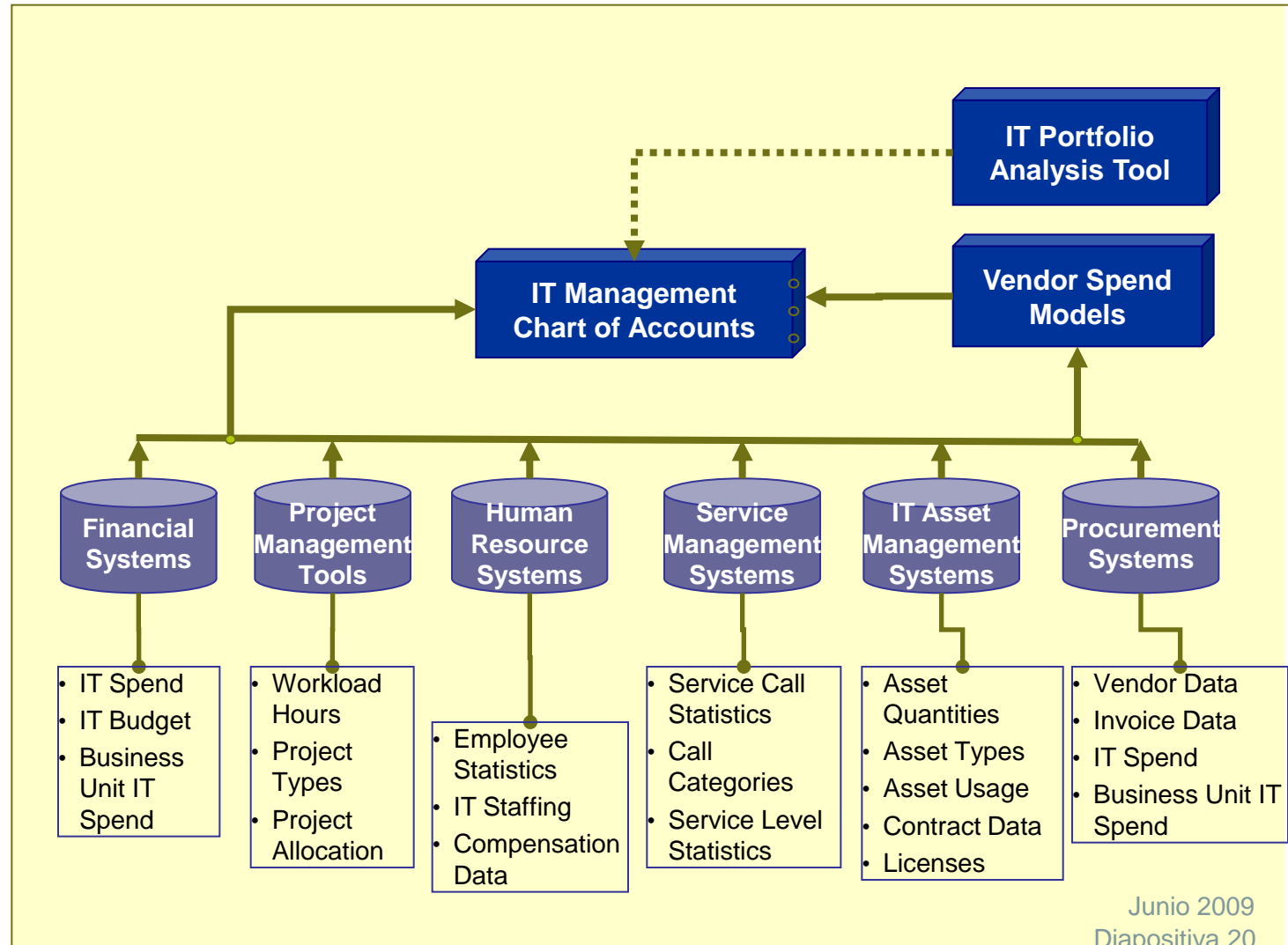


Enfoque para una reducción de costos racional



1. Identificar

Se puede presentar a modo de ejemplo este marco de referencia como guía para identificar costos, a nivel: estratégico, de estructura, personas, tecnología, etc.



2. Obtener

Una vez obtenida y ordenada la información relevante sobre costos, activos y desempeño, en este paso se analizará con el objetivo de identificar oportunidades de reducción.

Algunas consideraciones:

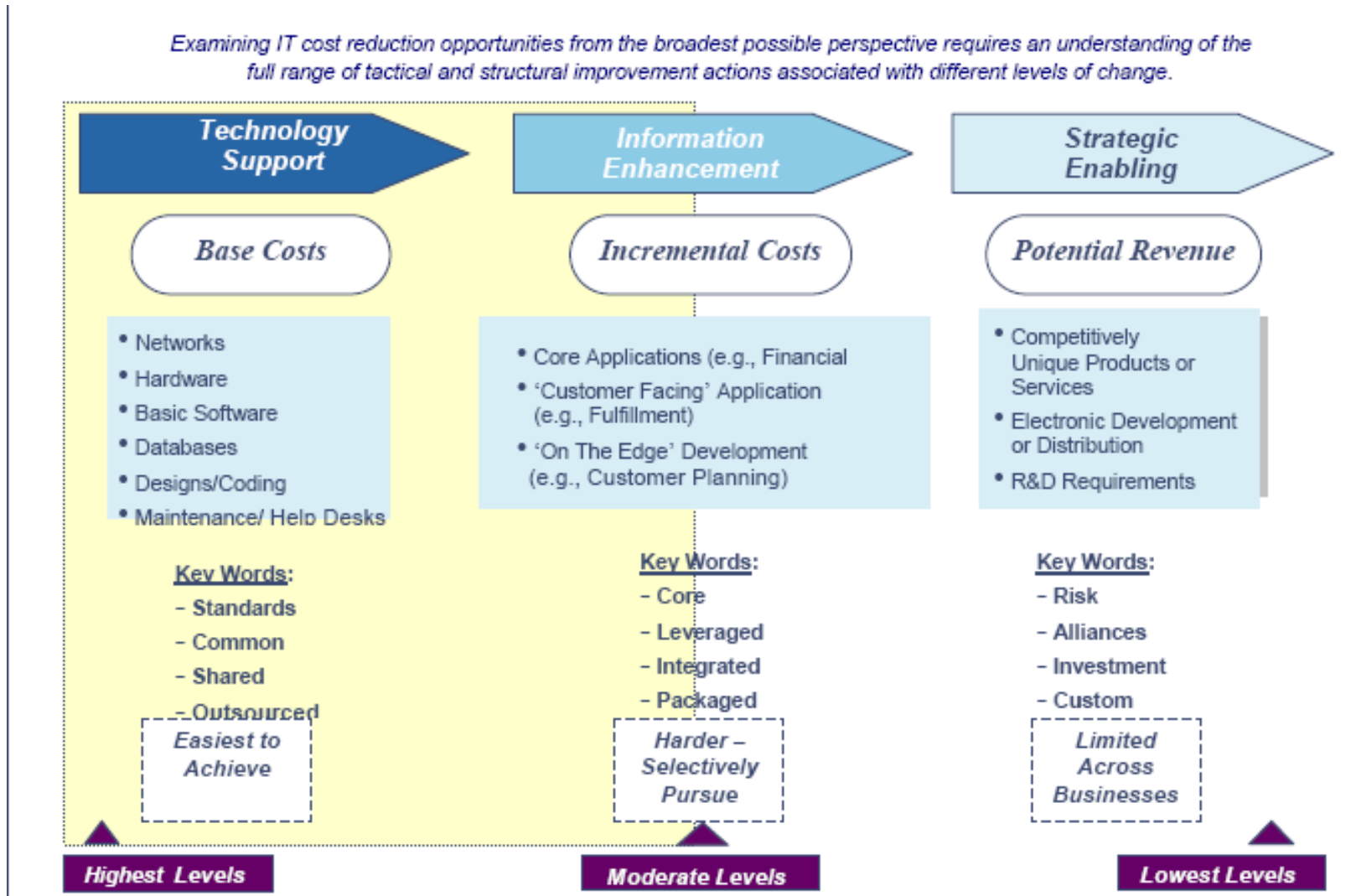
- Evaluar una práctica de reducción a corto y largo plazo
- Identificar estrategias generales: simplificación, estandarización, racionalización, consolidación, compartiendo costos, etc.
- Definir costos “target” a los que se desea llegar (benchmarking)
- Clarificar la responsabilidad de los “dueños” de los gastos
- Implementar indicadores de desempeño (KPI)
- Organizar todos los esfuerzos de reducción de costos en un único programa
- Asegurar que las oportunidades identificadas y seleccionadas son implementadas

2. Obtener

Algunos inhibidores:

- Monto total estimado de reducción para ese tipo de costo o costo específicos
- Nivel de dificultad o complejidad requerido para implementar la reducción
- Velocidad con la cual se puede implementar la reducción y mantenerla
- Interesados en la oportunidad
- Número de personas que se verán impactadas por los cambios requeridos para implementar esta reducción

2. Obtener



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

3. Mantener

Desarrollada la nueva línea base de costos, a partir de las oportunidades seleccionadas, priorizadas e implementadas, se deberá elaborar un Plan que garantice el seguimiento necesario para que las reducciones logradas se mantengan.

Esto implica también gestionar las inversiones de IT, teniendo en cuenta:

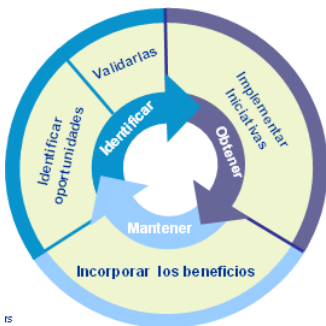
- Criterios de evaluación a aplicar
- Retorno esperado (ROI)
- Gestión de beneficios
- Priorización de inversiones
- Gestión de recursos
- Alineación estratégica
- Comunicaciones
- Valor de IT

Tipo de iniciativas de reducción de Costos de IT

“Mejora”

5-15%

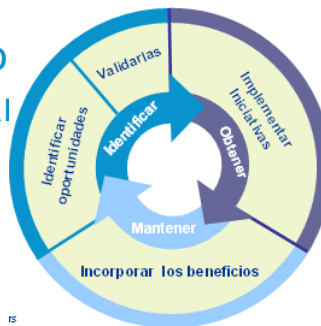
- Priorizar gastos
- Buscar eficiencia en los costos operativos de IT



“Cambio”

15-25%

- Revisar el catálogo de servicios de IT
- Evaluar congelar proyectos
- Reorganización del personal
- Analizar contratos de mantenimiento
- So
ba

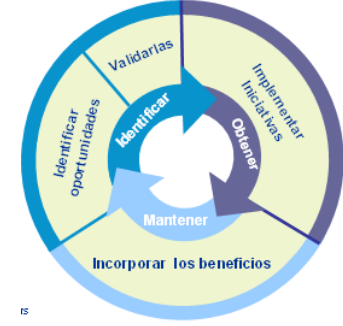


más

“Transformación”

> 25%

- Disminución significativa de servicios y proyectos de IT
- Eliminar áreas de IT
- Tercerizar IT
- Reducir el desempeño de IT o asumir más riesgos



Ejemplo de Transformación



Beneficios de aplicar este enfoque de reducción de costos

Los principales beneficios asociados a este enfoque son los siguientes:

- Obtener un claro entendimiento del origen de los costos
- Foco en los costos al gestionar iniciativas
- Capacidad de dividir los gastos de IT entre las unidades de negocio
- Búsqueda continua para identificar oportunidades de mejora en los costos de IT
- Lograr un balance adecuado entre los gastos y riesgos de IT
- Mejorar la capacidad de alinear la demanda y la prestación de los servicios
- Aumentar la efectividad de las unidades de negocio en la fijación de prioridades
- Lograr un uso continuo y estable de las métricas relevantes de IT

Sección 4

Definición de rentabilidad de IT

Situación actual en torno al tema

Análisis de los enfoque de reducción de costos y mejora del desempeño

¿Cómo podemos medir todo esto?

¿Cómo podemos medir esto?

Generalidades de un sistema de medición

Cualquier conjunto de métricas debe permitir, al menos:

- Evaluar la performance de un proceso o conjunto de procesos
- Tomar decisiones

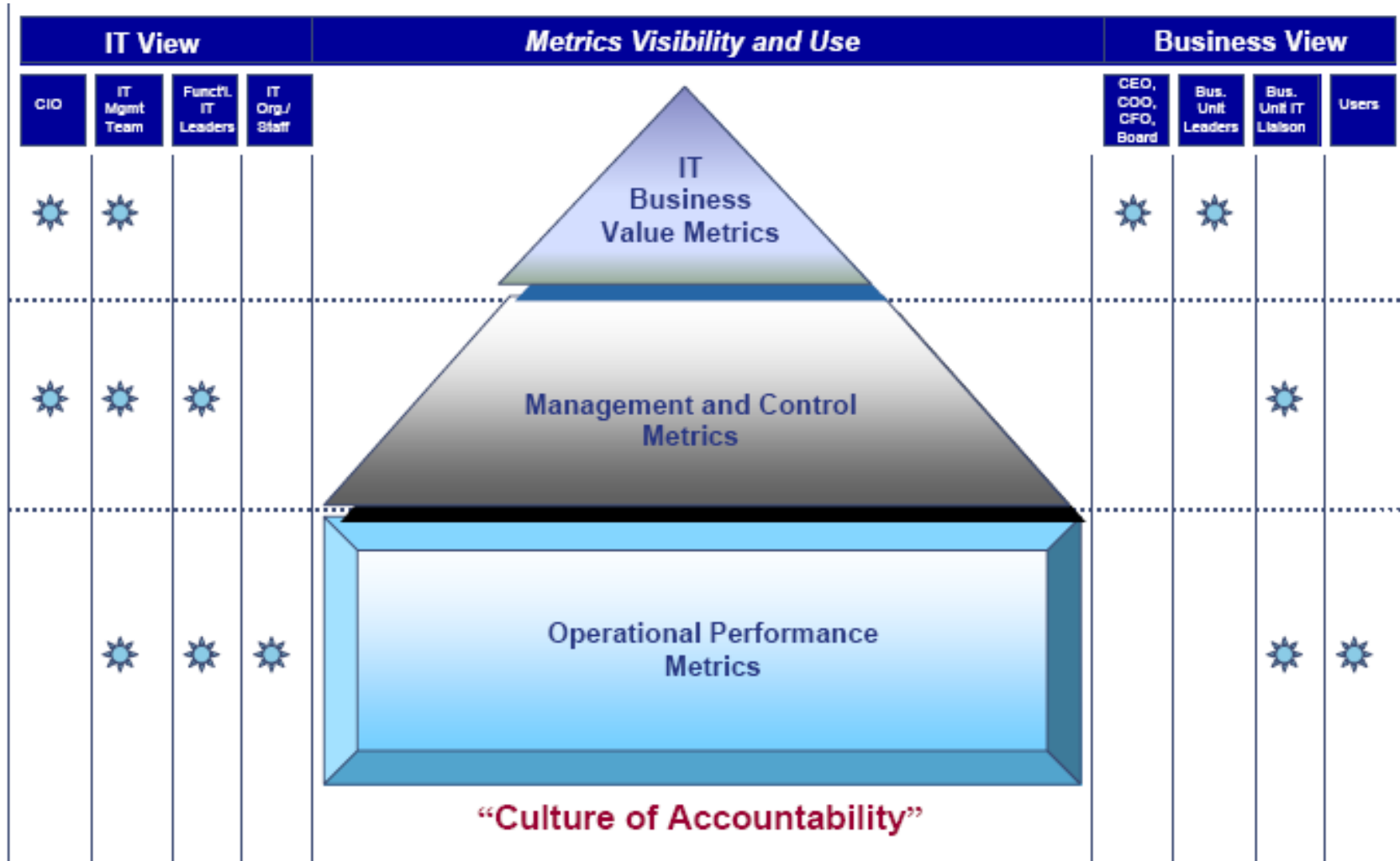
Por lo anterior, un sistema de medición puede ser aplicado con fines operativos, tácticos o estratégicos.

Más allá de su uso específicos, cabe recordar que la implantación de un sistema de medición (de cualquier tipo) siempre debe tener como fin último el apoyar en la obtención de los objetivos de negocio de la organización.

Un aspecto fundamental es que cualquier sistema de medición debe contar un nivel de seguimiento apropiado (manual, automático o generalmente una combinación) o pierde completamente su valor.

¿Cómo podemos medir esto?

Generalidades de un sistema de medición



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

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 