

Generando Valor de Negocio con TIC

Ing. Diego G. Passadore

17 de octubre de 2012



**ESCUOLA DE GESTORES DE POLÍTICAS DE
CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**
DDPE – CEPAL GIZ

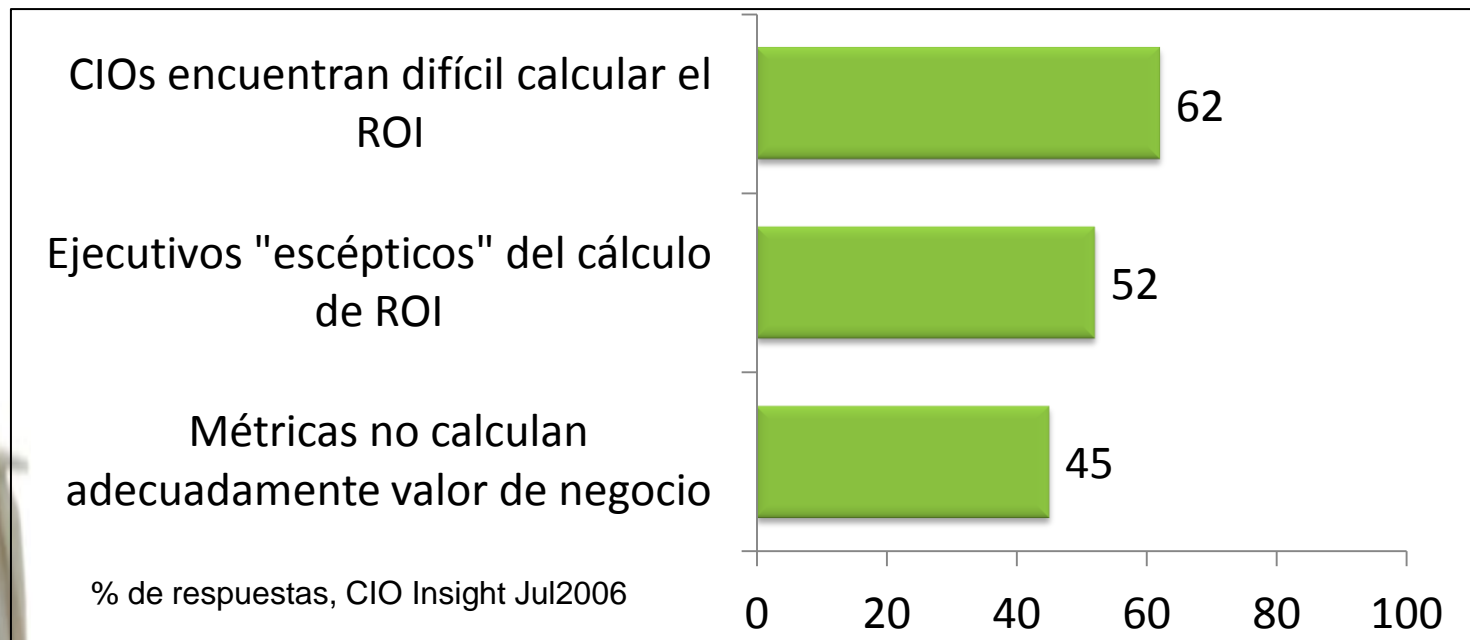
Experimento mental: visualicen apagar todos los sistemas TIC de su empresa y piensen qué acciones son necesarias para para mantener la organización funcionando sin soluciones TIC

Ahora pensemos que volvieron los sistemas TIC, el caos se acabó o sigue?

TIC es uno de los motores de la productividad, es central a la estrategia de empresas innovadoras, y es fundamental para las operaciones del día a día

¿Cuál es impacto de TIC? ¿Qué valor da?

- ✓ lo que pasa es que lo tiene que medir el usuario...
- ✓ Organización TIC calcula los costos solamente...
- ✓ ¿y si el usuario no lo hace?
- ✓ **Conjeturas/Adivinaciones!**



Oportunidad: cambio cultural a TIC como generadora de valor



TIC como generadora de valor

- ✓ Se hacen las iniciativas más importantes (facilito selección)
- ✓ No pasar desapercibidos
- ✓ Credibilidad (valido estimaciones)
- ✓ Vale la pena

Valor de Negocio: definido por el Usuario (¿qué problema se resuelve con la solución TIC?)

Beneficios en declive, ventas pobres, crecimiento detenido
--

Ingreso demorado de nuevos productos al mercado

Procesos ineficientes y baja productividad
--

Dificultad para tomar decisiones

Comunicaciones pobres internas y externas

Cuota de mercado en declive

Encontrar buenos empleados

Implantar regulaciones de gobierno

Cambios en requerimientos de clientes

Integrar múltiples canales de distribución
--

Definición Común (acordada, sin vaguedades “ganamos en eficiencia” o “estratégico”, describir el éxito en alcanzar el valor esperado y expresarlo en métricas)


Costos decrecientes, riesgos mitigados
--

Mejorar lealtad del clientes

Aumento de diferenciación

Cobranzas mas ágiles

Aumento de rotación de inventarios



Definición: beneficio en términos monetarios para grupos de usuarios, que resulta de una Solución/Servicio TIC

- ✓ **contribución directa a ingresos o posicionamiento de mercado**
- ✓ **resultados que apoyan la resolución de las necesidades/desafíos de usuarios**
- ✓ **mejoras financieras derivadas de ahorros en costos**
- ✓ **Ejemplo: “esta nueva aplicación va a incrementar la flexibilidad de la cadena de abastecimiento de forma de disminuir el inventario de bienes terminados en 1,5 días y aumentar la cuota de segmento de mercado en 1%, todo lo que tiene un valor de negocio de \$37M”**

Indicadores de Valor = medidas financieras de valor de negocio que se proyectan en el balance de la empresa

Gestión de Plantilla	Evitar Gastos	Capital de Trabajo	Aumento de Ingresos
Aumento de plantilla	Fin de vida útil de Sistemas	Rotación de inventario	Tiempo lanzamiento mercado
Rotación de personal	Descuentos de materiales	Agilizar cobranza ctas. pendientes	Optimizar mercados existentes
Productividad de empleados	Mitigación de riesgos		Abrir nuevos mercados
	Reducción de desechos		Venta cruzada
	Evitar compras Hw/Sw		Proveedor preferido
	Tiempo operativo de fábrica		
	Evitar costos unit. externos		

Caso de Negocio

- ✓ **Todas las organizaciones tienen el mismo problema: la escasez de recursos**
- ✓ **Herramienta para tomar decisiones informadas**
- ✓ **Hay que elegir e implantar las soluciones TIC correctas (priorización)**
- ✓ **Costos, beneficios, justificación**
- ✓ **Despolitizar las decisiones a través de información con buen fundamento**

Plan de Métricas



- ✓ **Bajar a tierra el proceso de medir**
- ✓ **Indicadores a medir, técnicas de recolección de datos, plazo de las mediciones, validación de resultados, comunicación,...**
- ✓ ***“Si no puedes medir TIC, no puedes gestionar TIC” Andy Grove***



Perspectiva Financiera

- ✓ La organización TIC necesita mostrar retornos de las inversiones fundamentados
- ✓ Progresivamente creíbles (si mido después de implantar)
- ✓ TCO, VaR, el riesgo y el ROI
- ✓ Período de repago, VAN, TIR
- ✓ Índice de Valor de Negocio (BVI)
- ✓ Necesitamos al Gerente Financiero de aliado (hablar el mismo idioma)

Gestión de la Cartera TIC

- ✓ Hay que aumentar el retorno del conjunto de inversiones TIC
- ✓ ¿Cómo puedo visualizar la cartera? → distintas agrupaciones que facilitan la gestión
- ✓ Alineación cartera TIC con objetivos del negocio
- ✓ Un modelo de madurez de gestión de la cartera TIC: en las distintas etapas va cambiando el foco



Gestión del Valor con TIC

Innovation Value Institute IT-CMF (Irlanda)

Managing IT
like a Business

Managing
the IT Budget

Managing IT for
Business Value

Managing the
IT Capability

Si casi todo el presupuesto de TIC se va a mantener lo existente, casi no hay capacidad de innovación

Propuesta de Valor TIC: demostrar su capacidad de entregar valor de negocio y usar TIC para que la empresa innove



Kevin Cooney, European e-Skills 2009 Conference

Caso “IT Doesn’t Matter” de Nicholar Carr

TIC son un recurso no convencional

CIO/CTO es un cargo difícil, en encuesta de 2011 de CareerBliss, el 1° de los “The 10 Most Hated Jobs”:

Director of Information Technology

“Los Directores TI tienen casi tanto poder sobre el destino de algunas empresas como un ejecutivo, pero registraron el mayor nivel de insatisfacción con su trabajo. ¿Por qué? ‘El nepotismo, el clientelismo, la falta de respeto para los trabajadores’.”

Steve Denning, Think Your Job Is Bad? Try One Of These!, Forbes, 11ago2011

Para generar más valor de negocio:

- ✓ **Alineación con el negocio**
- ✓ **Flexibilidad (genera valor y se puede medir)**
- ✓ **Innovación (gestionar costos y experimentos)**

TIC solo no alcanza: también hay que hacer inversiones organizacionales (culturas, cambio, conocimiento tecnológico, procesos, ecosistema, innovación)

El CIO/CTO no tiene la fuerza ni le corresponde decir que “NO” a los ejecutivos funcionales

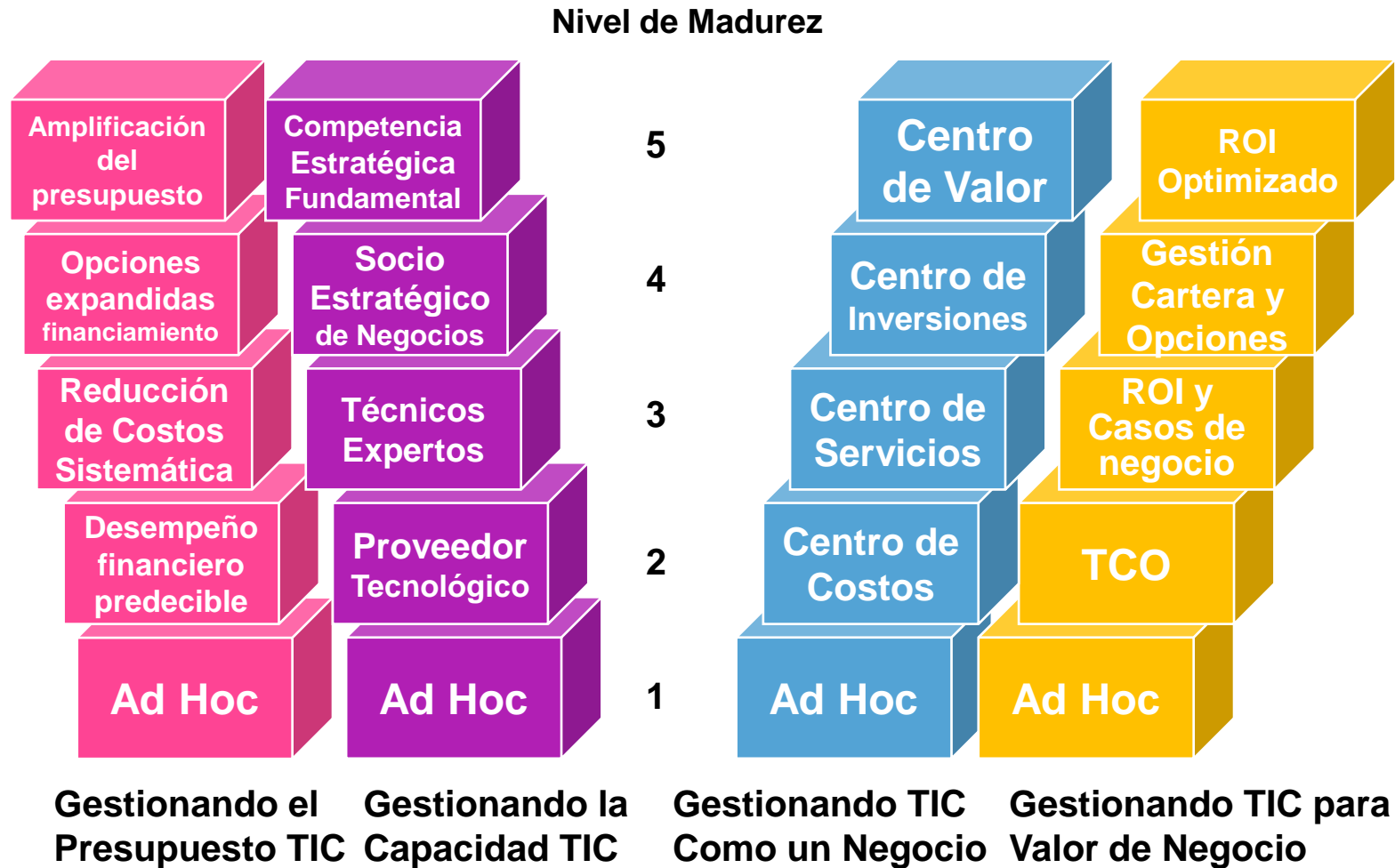
¿Quién es el responsable si fracasa una iniciativa con TIC?

No hay proyectos TIC, sino Iniciativas de negocio apoyadas con TIC

Para estar menos abrumados: la empresa tiene que ayudar a poner foco (“backlog”)

Asociarse con el CFO y los ejecutivos funcionales

Ser selectivo en qué inversiones TIC medir (progresividad)



Managing IT like a Business

- ITG** IT Leadership & Governance
- BPM** Business Process Management
- BP** Business Planning
- SP** Strategic Planning
- DSM** Demand & Supply Management
- CFP** Capacity Forecasting & Planning
- RM** Risk Management
- AA** Accounting & Allocation
- ODP** Organisation Design & Planning
- SRC** Sourcing
- IM** Innovation Management
- SAI** Service Analytics & Intelligence
- SICT** Sustainable Information & Communication Technology

Managing the IT Budget

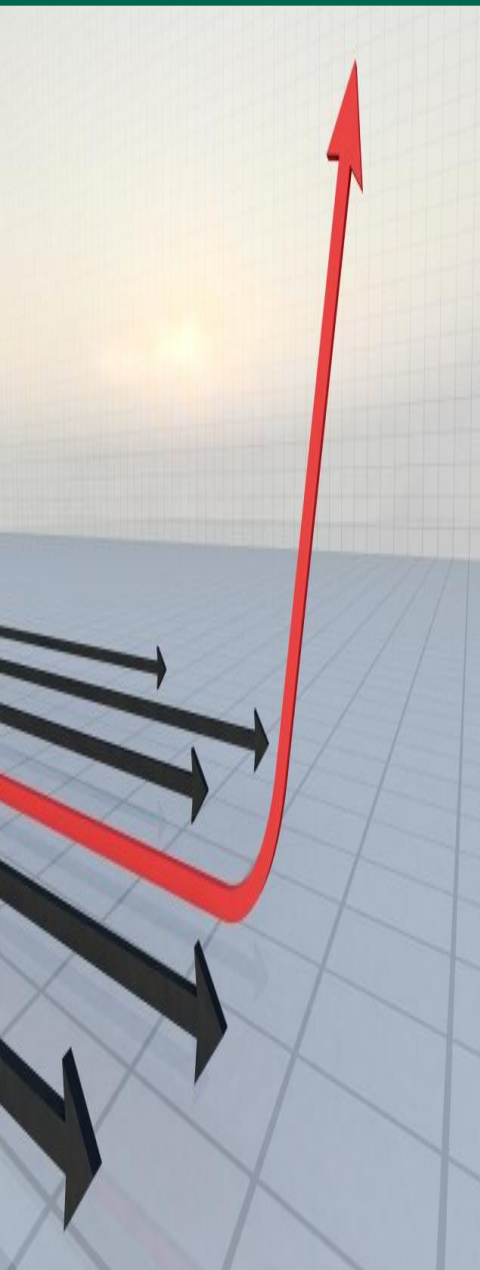
- FF** Funding & Financing
- BGM** Budget Management
- PPP** Portfolio Planning & Prioritisation
- BOP** Budget Oversight & Performance Analysis

Managing the IT Capability

- EAM** Enterprise Architecture Management
- TIM** Technical Infrastructure Management
- PAM** People Asset Management
- KAM** Knowledge Asset Management
- RAM** Relationship Asset Management
- RDE** Research, Development & Engineering
- SD** Solutions Delivery
- SRP** Service Provisioning
- UTM** User Training Management
- UED** User Experience Design
- PPM** Program & Project Management
- SUM** Supplier Management
- CAM** Capability Assessment & Management

Managing IT for Business Value

- TCO** Total Cost of Ownership
- BAR** Benefits Assessment & Realisation
- PM** Portfolio Management



- ✓ Vale la pena empezar a transitar el camino del cálculo del Valor de Negocio, y no enfocarse sólo en la Tecnología
- ✓ Lograr que no se demoren iniciativas TIC “caras” (explicito beneficios, ato iniciativas a resultados)
- ✓ Credibilidad: además de estimar, se mide a posteriori (validación) y se comunica internamente el valor que se aporta a la organización (visibilidad)
- ✓ CIO/CTO como socio estratégico que provee soluciones a problemas del negocio
- ✓ ¿Por qué importa TIC en mi empresa?



**ESCUELA DE GESTORES DE POLÍTICAS DE
CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

DDPE – CEPAL GIZ

Ing. Diego G. Passadore, Director

diego.passadore@lighthouse.com.uy

[@diego_passadore](#)

