

Generando Valor de Negocio con TI

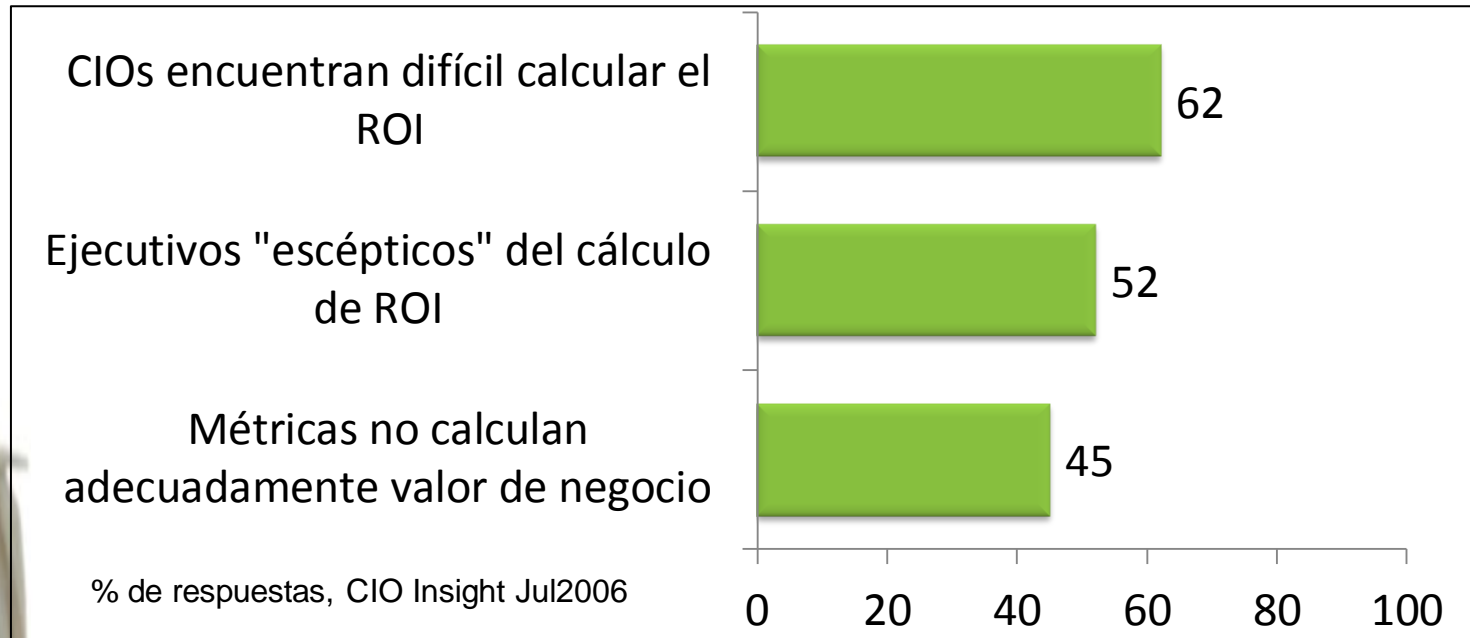
Ing. Diego G. Passadore

agosto 2012



¿Cuál es impacto de T.I.? ¿Qué valor da?

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




Oportunidad: cambio cultural a T.I. como generadora de valor



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


Definido por el Usuario (¿qué problema se resuelve con la solución TI?)



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

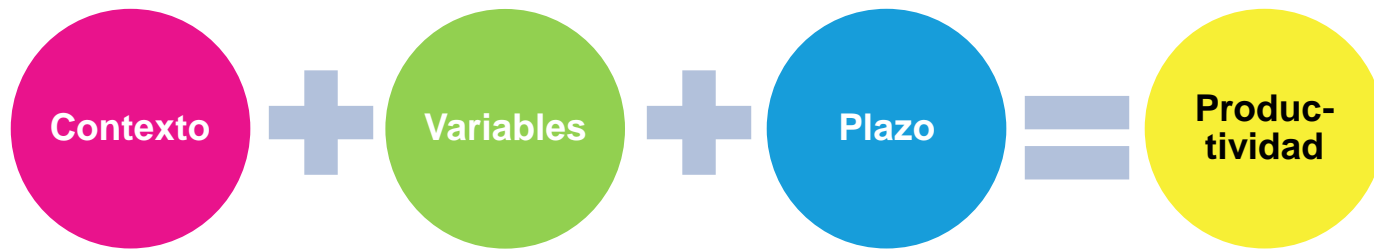


Definición: beneficio en términos monetarios para grupos de usuarios, que resulta de una Solución/Servicio TI

- ✓ **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		



✓ **Contexto = ambiente donde se despliega Solución TI**

Ej solución de impresión (# hojas/min impresas, velocidad calentamiento, costo hoja impresa)

✓ **Variables: medibles, consistentes, válidas, definición operativa (subjetividad)**

Ej

✓ **Plazo: recolectar datos de línea de base y pos-implantación, oportunidad de medición puede variar**



- ✓ No sumar una contribución 2 veces
- ✓ ¿Qué indicadores capturan mejor el ROI?
- ✓ ¿qué cosas no alcanza la Solución TI?, procesos impactados, ubicaciones, Hw/Sw, expectativas
- ✓ ¿uso datos existentes? ¿son los correctos?, dueños de los datos, explicar por qué mido productividad (si es el caso) y determinar # participantes
- ✓ Tasa de adopción de usuarios finales
- ✓ Estacionalidad
- ✓ Oportunidad: aprendizaje de nueva solución, dificultad obtener información (ej. cierre ejercicio)
- ✓ Análisis de datos generados, verificar supuestos, trabajar con finanzas en cálculo impacto (método ROI), comparar proyección con datos reales, validar con usuarios finales el valor entregado





- ✓ **¿Cuan valiosas son las soluciones TI que ahorran tiempo a empleados?**
 - **menos errores si estaban sobrecargados**
 - **tendencia a exagerar ahorros de tiempo en encuestas**
 - **¿ahorros de tiempo continuos o discontinuos?**
 - **“burning rate” no captura uso y contexto**
 - **Ej Solución TI reduce ciclo de diseño en 10%**
 - **cálculo tradicional**
 - **quizás no mejora time-to-market porque hay otro cuello de botella**
 - **¿el tiempo se reinvierte en diseño? Diseño más refinado o más probado ¿implica aumentos de calidad?**
 - **¿la mejora se puede asociar a menos cambios de ingeniería después de la salida a producción?**
- ✓ **Decisiones sin impacto medible: aumentar capacidad futura previendo > demanda**
- ✓ **Sesgo al Optimismo (British Department for Transport, 2004)**
- ✓ **Real options (ambientes de incertidumbre)**
- ✓ **FAA: alternativa de “no hacer nada” (costo de oportunidad)**

Hay dos en pugna:

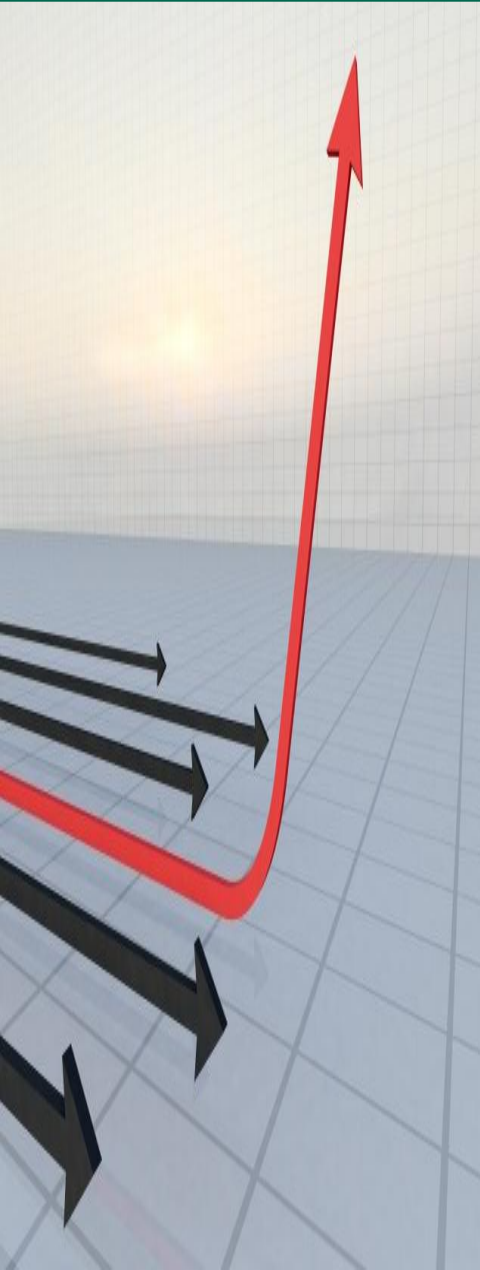
- ✓ Val IT 2.0 (COBIT)
- ✓ Innovation Value Institute IT-CMF (Irlanda)

Managing IT
like a Business

Managing
the IT Budget

Managing IT for
Business Value

Managing the
IT Capability

- 
- ✓ Ser predecible en proyectos T.I.
 - ✓ Cuidado con comprar Hw/Sw solamente, hay que incorporar Valor a través de TI (servicios a clientes)
 - ✓ Vale la pena empezar a transitar el camino del cálculo del Valor de Negocio, y no enfocarse sólo en la tecnología
 - ✓ CIO socio estratégico que provee soluciones a problemas del negocio
 - ✓ Lograr que no se demoren iniciativas TI “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)



“Un curso fundamental para posicionar a TI como un socio estratégico del negocio demostrando el valor que aporta a la organización”

**25 al 27 de setiembre de 2012
Hotel Barradas - Punta del Este**

Ing. Diego G. Passadore, Director
diego.passadore@lighthouse.com.uy
[@diego_passadore](https://www.instagram.com/diego_passadore)