

¿CÓMO TAPAR EL AGUJERO NEGRO DE LOS COSTOS DE IT?

Por Jorge Seoane, Socio de Paradigma Consultores Asociados.

La empresa asigna cada vez más recursos al área tecnológica. Pero los resultados no llegan. Algunos consejos para que el dinero invertido en IT valga la pena...

CEOs y otros altos directivos se hacen, con frecuencia, una misma pregunta: ¿nuestra área de tecnología es suficientemente competitiva?

Hoy en día, por su aporte a la innovación de productos y servicios, suele reconocerse al IT como un componente clave del negocio.

Sin embargo, para muchos directores, el IT sigue siendo una "caja negra" de grandes costos. Llegado a un punto, son pocos los que entienden por qué están pagando tanto (y por qué los costos no dejan de crecer).

La falta de conocimiento sobre la gestión tecnológica genera descontento y dudas entre ejecutivos.

Los especialistas en IT, usualmente absorbidos en su propia dimensión, se sienten menos comprometidos con la compañía que con sus proyectos propios. No están acostumbrados a que se cuestionen las decisiones técnicas que ellos creen mejores para el negocio. Y detestan ser controlados en el uso de recursos.

Al fin y al cabo, se dicen, "¿cómo un gerente sin conocimientos en tecnología me va a decir lo que tengo que hacer?"

¿El resultado? Por un lado, los gerentes del negocio se topan con un círculo vicioso de altos costos y baja efectividad para solucionar problemas reales. Por el otro, la gente de sistemas se siente incomprendida.

¿Cómo resolver el problema?

El punto de partida: un análisis exhaustivo de la estructura de costos. Es fundamental determinar exactamente qué costos recaen en cada una de las áreas de negocio (ya que es común que muchos costos de tecnología no sean transferidos a las mismas).

En segundo lugar, es importante implementar procesos estructurados y formales, con una alta participación de las áreas de negocio (presupuestación,

planificación y proyectos de inversión). Los costos deben ser consensuados entre representantes del área de negocios y los encargados de la parte tecnológica.

Por último, es importante comprender tanto la historia y la situación actual de los costos como la proyección esperada. Un interrogante central a responder: ¿cuál es la demanda de servicios de IT por parte de la organización?

Con una respuesta concreta a esta pregunta, la empresa podrá definir claramente sus capacidades requeridas. Así, podrá realizar un planeamiento y asignación efectiva de los recursos de software, de hardware y servicios de terceros para adecuarlos a la evolución de sus necesidades.

Cuando están bien establecidos, estos objetivos de demanda viabilizan la optimización de servicios de IT que consume el negocio. Al mismo tiempo, permiten una reducción de los costos totales y una reorientación del gasto hacia un enfoque que priorice los productos a obtener y el retorno de la inversión.

Un enfoque integral para la gestión de IT es la formulación de un modelo que incluya la cadena de valor, las relaciones con la Dirección, la formulación de planes y presupuestos, el armado de un IT Balance-Scorecard, modelos de distribución de costos, acuerdos de nivel de servicio (SLA) y estudios comparativos, que ayuden al proceso de aprobación de presupuestos operativos recurrentes y de inversiones.

Por último, es importante que la gente de IT vea el modelo de gestión como un instrumento para el entendimiento y una ayuda para la toma de decisiones corporativas, que redundará también en un beneficio al momento de evaluar sus propios resultados.