

EL CRONISTA
25 DE JULIO DE 2006

DESCIFRAR EL MISTERIO DE LOS COSTOS DE IT

Por Jorge Seoane, socio de Paradigma Consultores Asociados.

Aunque se suele reconocer a la tecnología informática (IT) como un componente clave del negocio, para muchos ejecutivos representa una "caja negra" que genera costos significativos. Pocos entienden qué se está pagando y por qué tienden a incrementarse los gastos.

Las mejores prácticas de la industria muestran cómo se puede transparentar la gestión de IT para ganar la confianza de los directores y del CEO. Los profesionales de IT se sienten menos comprometidos con la compañía que con sus proyectos; no están acostumbrados a ser cuestionados por decisiones técnicas, ni a ser controlados en el uso de los recursos, debido a que creen que las áreas funcionales no conocen la problemática tecnológica. Esto genera la "percepción" de altos costos y baja efectividad.

La solución del problema pasa por realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de los costos, determinando cuáles recaen en cada área, ya que es común que no sean transferidos a las mismas.

El sector de IT puede a su vez transparentar los costos recurrentes, formulando un modelo que los cuantifique y los distribuya a la compañía por componentes del servicio. En forma complementaria, procesos más estructurados y formales con alta participación de las áreas, como los de presupuestación, planificación y justificación de proyectos de inversión, permitirán consensuar aquellos montos que no siempre aparecen agregados en la "cuenta de IT".

Es importante entender la historia y la actualidad de los costos, pero también la proyección esperada. Para eso es relevante determinar la demanda de servicios de IT de la organización. Lo anterior es condición necesaria para que el área de IT defina sus capacidades, planifique y asigne con efectividad los recursos de software, hardware, servicios de terceros y de personal.

Los objetivos de demanda, cuando están bien establecidos, permiten optimizar los servicios de IT y disminuir los costos totales. También, viabilizan un cambio en el mix de gastos hacia un enfoque que priorice los productos a obtener y el alto valor del retorno de la inversión.

Un modelo integral para el gobierno de IT incluye: la cadena de valor; la relación con la Dirección y el negocio; los planes y presupuestos; el armado de un IT

Balance-Scorecard; modelos de distribución de costos; acuerdos de nivel de servicio y estudios comparativos que ayuden a la aprobación de presupuestos. El área de IT debe ver el modelo de gobierno como un instrumento para el entendimiento y una ayuda para la toma de decisiones que redundará también en un beneficio al momento de evaluar sus propios resultados.

No es usual ver en una organización el desglose de los costos de IT a nivel de componentes de los servicios. Aplicar este enfoque establece un esquema concreto al momento de evaluar los costos y la eficiencia operativa de los servicios que se prestan.

En muchas empresas los costos son controlados por el área de Control de Gestión, que en general no posee todas las habilidades para precisar dónde debería enfocarse una reducción o cómo se desarrollan los proyectos de IT orientados a obtener una mejora en los servicios.

Para simplificar y acelerar los programas de transparencia de costos, la organización debe especificar (junto a los responsables de IT) cuáles son los productos estratégicos, qué niveles de servicio deben cumplir, cómo deben ser definidos en función de los componentes que involucren y cómo depreciarlos.

El próximo paso es obtener y clasificar productos y proyectos, y asignarlos a los centros de costos o de inversión predefinidos.

Para ello es necesario identificar, en cada caso, qué componentes de recursos humanos, hardware, software, servicios de terceros y comunicaciones se ponen en juego. También es preciso implementar nuevos modelos de IT Governance que permitan comparar presupuestos de inversión y gastos recurrentes, entre otros. La comparación con precios de mercado para los centros de costos y proyectos aumentará la presión para eficientizar procesos y establecer políticas para manejar los costos. Esta comparación focalizará al área de IT en la obtención de resultados y será útil para generar una cultura interna de prestación de servicios competitiva.

La definición de encargados de proyectos y productos, y la creación misma de una PMO (oficina de gestión de proyectos) asegura la implementación de estas prácticas y ayuda a que el control de costos y plazos se realice más cerca del "origen", para prevenir desvíos o corregirlos a tiempo.

Por último, cuando se comienza a implementar un costeo de IT "Think big, act small" (pensar en grande, actuar en pequeño), es una premisa clave para obtener resultados rápidos y cuantificables, que permitan medir cómo se adapta la empresa a los nuevos procesos.