

MATERIA BIZ
MARTES 31 DE OCTUBRE DE 2006

OPTIMICE SU GASTO EN IT EN CUATRO SENCILLOS PASOS

Por Jorge Seoane, socio de Paradigma Consultores Asociados.

Los managers están preocupados. Los costos de IT aumentan. Y, de hecho, no entienden por qué. En lugar de tomar tranquilizantes, pueden implementar este esquema de cuatro pasos para optimizar el gasto...

En muchas compañías, los costos de IT son monitoreados por el área de Control de Gestión. Sin embargo, existe un problema. En general, este área no posee las habilidades para precisar adónde debería enfocarse una reducción de costos, o cómo se definen y desarrollan proyectos de IT orientados a una mejora en los servicios.

No es usual que una compañía desglose los costos de IT a nivel de componentes de los servicios. Sin embargo, este enfoque es necesario para establecer un esquema concreto al momento de evaluar los costos y la eficiencia operativa de los servicios prestados.

A continuación, cuatro pasos para definir una estructura de servicios en su dimensión operativa y de costos:

1) Definición precisa de los servicios y productos que brinda IT al negocio

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 y valorados en función de los distintos componentes que involucren (y también, cómo depreciarlos).

En principio, deben privilegiarse los productos de grandes volúmenes. Así, puede establecerse una política de costo-beneficio que evite la dispersión de recursos en proyectos de escasa importancia, que no están claramente alineados con los objetivos prioritarios del negocio.

2) Asignación de responsables

Una vez definidos los productos, el siguiente paso es su clasificación y asignación a los centros predefinidos de costos o de inversión. En cada caso, es necesario identificar qué componentes de recursos humanos, de hardware, de software, de servicios de terceros y de comunicación se ponen en juego.

Aquí, deben implementarse nuevos modelos de IT Governance que permitan comparar presupuestos de inversión y gastos recurrentes, precios de los productos y servicios, SLA, etc.

3) Cálculo de precios correctivos en función del mercado y costos internos

En la medida que los precios para los centros de costos y proyectos sean comparados con los del mercado, aumentará la presión para incrementar la eficiencia de los procesos y establecer políticas para optimizar los costos propios. La comparación debe servir para focalizar al área de IT en la obtención de resultados y desarrollar una cultura interna de prestación de servicios competitiva, como la de un proveedor.

4) Designación de gerentes de servicios, productos y proyectos (PMO)

La definición de encargados de proyectos y productos y la creación misma de una PMO (Project Management Office) en la organización de IT asegura la implementación de estas prácticas y ayuda a que el control de costos y plazos se realice más cerca del "origen", previniendo desvíos o corrigiéndolos a tiempo. En definitiva, cuando se comienza a implementar un costeo de IT "Think big, act small", es una premisa clave para obtener resultados rápidos y cuantificables, monitoreando cuán bien se adapta la organización a los nuevos procesos.