

Integrando Tecnología y el Negocio para crear valor

CL@B 2007

Hotel Intercontinental, Miami

22 de agosto de 2007

Luis Abarca

luis.abarca@expertia.com

<http://www.expertia.com>

© **Expertia Consulting Group**

Luis Abarca

Caracas, Agosto, 2007

Este documento contiene elementos conceptuales y metodológicos desarrollados por Expertia, quien retiene su propiedad intelectual.

No puede ser circulado, citado o de alguna manera reproducido sin la previa autorización escrita de Expertia Consulting Group

Un buen baile son muchas decisiones acompasadas



Si se quiere bailar bien el tango tradicional se debe llegar a la pista sin saber que es lo que se va a hacer. *¡Cuántas veces me han preguntado "¿Cómo vamos a empezar?"! y yo he contestado: "¿Vos no lo sabés? Yo tampoco".*

Oscar Prada Domecq

3 mensajes para hoy

- El valor económico que genera (o puede generar) TI es el resultado de la suma de un gran número de decisiones sobre la actividad y activos de TI
- El esquema de reparto de estas decisiones es lo que llamamos “Gobierno TI”, y se traduce en un todo integrado de mecanismos de coordinación negocio-tecnología
- Transformar el esquema de gobierno de TI para hacerlo más eficaz pasa por construir una “carta fundamental” entre Tecnología y el Negocio

3 mensajes para hoy

El valor económico que genera (o puede generar) TI es el resultado de la suma de un gran número de decisiones sobre la actividad y activos de TI

- El esquema de reparto de estas decisiones es lo que llamamos “Gobierno TI”, y se traduce en un todo integrado de mecanismos de coordinación negocio-tecnología
- Transformar el esquema de gobierno de TI para hacerlo más eficaz pasa por construir una “carta fundamental” entre Tecnología y el Negocio

Valor agregado al negocio y productividad de la función TI determinan el VALOR DE NEGOCIO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

VALOR AGREGADO AL NEGOCIO

@ Procesos de Negocio Críticos

- Valor al cliente final
- Optimización de costos
- Mitigación de riesgos
- Flexibilidad

@ Procesos Gerenciales

- Completitud y calidad de data soporte
- Calidad y oportunidad en decisiones

Consistencia

- Disponibilidad de servicios
- Contención de riesgos tecnológicos, seguridad
- Efectividad en atención de solicitudes de servicio

@ Inteligencia Tecnológica

- Optimización relación riesgo:retorno
- Oportunidad y tino en la identificación y asimilación de tecnologías

@ Procesos Técnicos

- Productividad del factor humano del negocio (optimización de tiempos de desarrollo, aseguramiento de consistencia en diseño)

PRODUCTIVIDAD DE TI

Apalancamiento de Activos

- Maximización del uso de capacidades instaladas

Productividad en el Modelo Funcional

Productividad = Calidad Técnica & Funcional / Costo Total

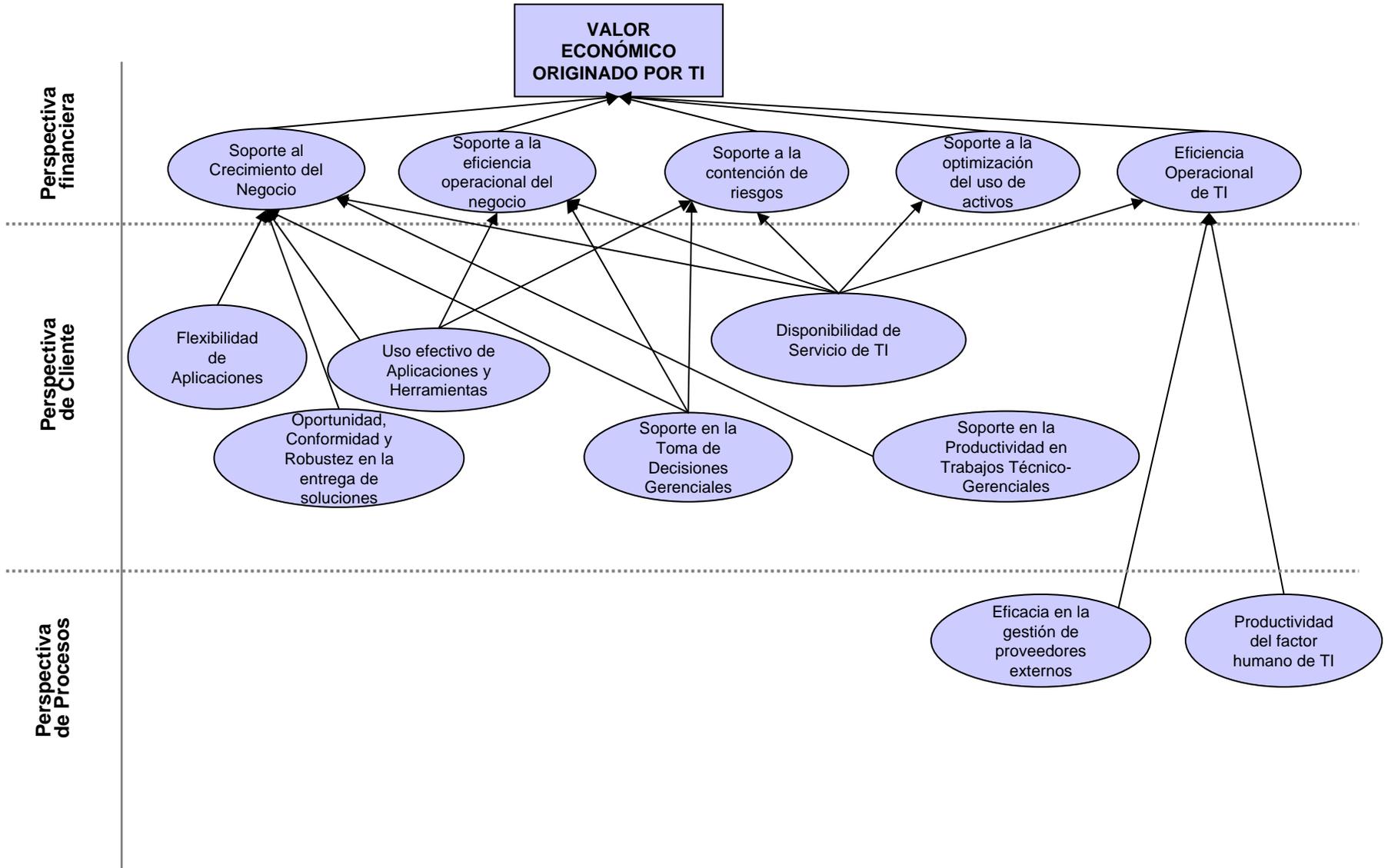
- Productividad en la actividad del factor humano propio
- Productividad en la entrega de servicios por parte de terceros

Racionalidad en la incorporación / desincorporación de activos

- Integración / flexibilidad en arquitectura

**VALOR DE NEGOCIO
DE
TECNOLOGÍA DE
INFORMACIÓN**
*(Business Value of IT –
BVI)*

Componentes del BVIT pueden darle foco a objetivos de desempeño para la función de TI



TI en Banca Latinoamericana contribuye al negocio soportando su crecimiento, con estabilidad y confiabilidad operativa

1. ¿Cómo calificaría las siguientes dimensiones de desempeño de la función de TI de su banco?
(5: Excelente; 1: Muy Deficiente)



Fuente: Expertia Consulting Group. Encuesta de Prácticas de Gobierno en Banca Latinoamericana. 2007
Muestra de 13 bancos, tomados de la base de bancos con participantes del CLAB 2007 (56 bancos)

Logro del BVIT depende de una **ALINEACIÓN** efectiva con el negocio y de la **INTEGRACIÓN** con otras áreas de transformación



¿Qué implica ALINEACIÓN para los componentes del BVIT?

COMPONENTE	EJEMPLOS DE ASUNTOS / DECISIONES DE ALINEACIÓN
Procesos de Negocio Críticos	<p>¿Cuál es la prioridad para suplir sus necesidades de transformación o mejoramiento? ¿éstas vs. las de Procesos Gerenciales o Técnicos? ¿vs la renovación de infraestructura?</p> <p>¿Cuál(es) son los objetivos económicos a cumplir con la transformación / mejoramiento?</p> <p>¿Cuáles son las restricciones económicas y de tiempo para suplir estas necesidades?</p>
Procesos Gerenciales	<p>¿Cuáles son las áreas críticas de decisión en el negocio? ¿qué proceso de toma de decisión se sigue?</p> <p>¿Cuál es el rol esperado de TI en el suministro de información al negocio?</p>
Procesos Técnicos	<p>¿Cuáles son las oportunidades de productividad a soportar? ¿expectativas de estandarización del trabajo a través de la estandarización de herramientas?</p>
Inteligencia Tecnológica	<p>¿Cuáles son los retos operacionales del negocio? ¿técnicos?</p> <p>¿Cuáles son las expectativas de servicio a actores externos al negocio (clientes, proveedores, aliados, regulador, comunidad)? ¿a través de qué tipo de canales?</p>
Consistencia	<p>¿Cuáles son las categorías de criticidad de los procesos de negocio? ¿cuáles sus umbrales de tolerancia a fallas / riesgos? ¿expectativas de confidencialidad? ¿cuáles son las expectativas de servicio a actores externos al negocio (clientes, proveedores, aliados, regulador, comunidad)? ¿a través de qué tipo de canales?</p>
Apalancamiento de Activos de TI	<p>¿Cuál es la sensibilidad admitida en el desempeño de aplicaciones y en los tiempos de respuesta a adecuaciones <i>vis à vis</i> costos de infraestructura?</p>
Productividad en el Modelo Funcional de TI	<p>¿Cuál es el umbral de tolerancia del negocio a tiempos de respuestas propios y de terceros?</p> <p>¿Sensibilidad de la información manejada? ¿carácter propietario de prácticas?</p>
Racionalidad en la (des)incorporación de activos	<p>¿Cuál es la tolerancia a obsolescencia? ¿cómo se compara la plataforma de TI con aquella de los competidores más cercanos? (en recursos y resultados)</p>

... pero **ALINEACIÓN** no es una circunstancia común

LO QUE LA ENCUESTA DICE ...	ENCUESTA A EJECUTIVOS DE TI ¹	ENCUESTA A EJECUTIVOS DE CH ²
Sobre la alineación de Tecnología de Información (TI) y Gestión de Capital Humano (CH) a la estrategia de la empresa		
1. Alineación de prioridades funcionales a la estrategia del negocio	34%	33%
2. Percibida como un “socio estratégico”	28%	34%
Sobre la alineación de técnicas		
3. Proceso de planificación integrado es usado para determinar prioridades estratégicas para TI/CH	32%	23%
4. Gerentes de Relación asignados a la Unidad de Negocio	33%	43%
5. Alineación de prioridades funcionales al presupuesto	29%	17%

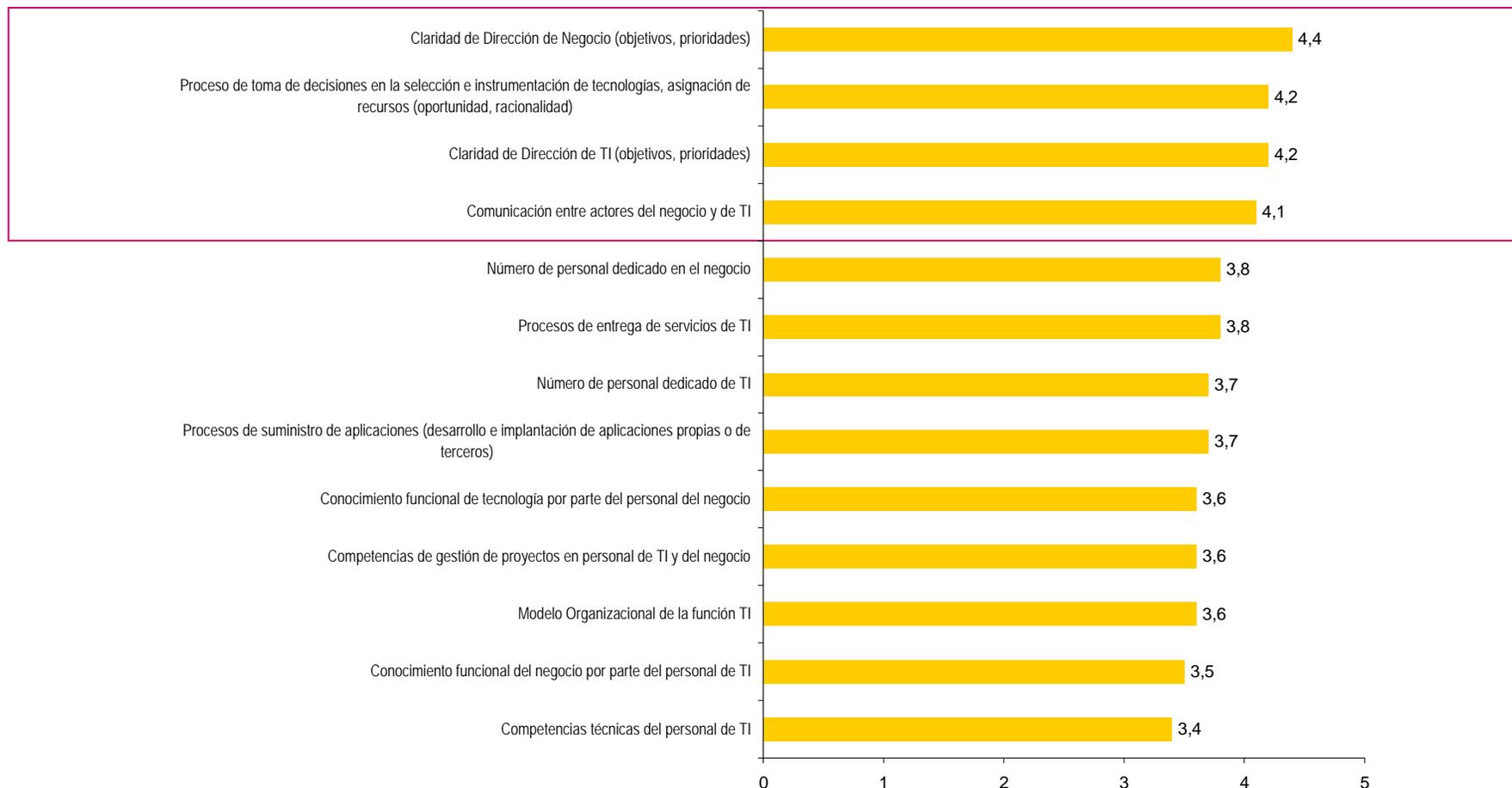
Fuente: Tomado del libro “Strategy Maps” de Robert Kaplan & David Norton. HBS Press

¹ Conducido por Balanced Scorecard Collaborative y CIO Insight, 2002 (634 participantes)

² Conducido por Balanced Scorecard Collaborative y Society for HR Management (1.266 participantes)

Insuficiencias en Gobierno de TI son percibidas como el factor de mayor influencia en las áreas de subdesempeño en Banca @ LatAm

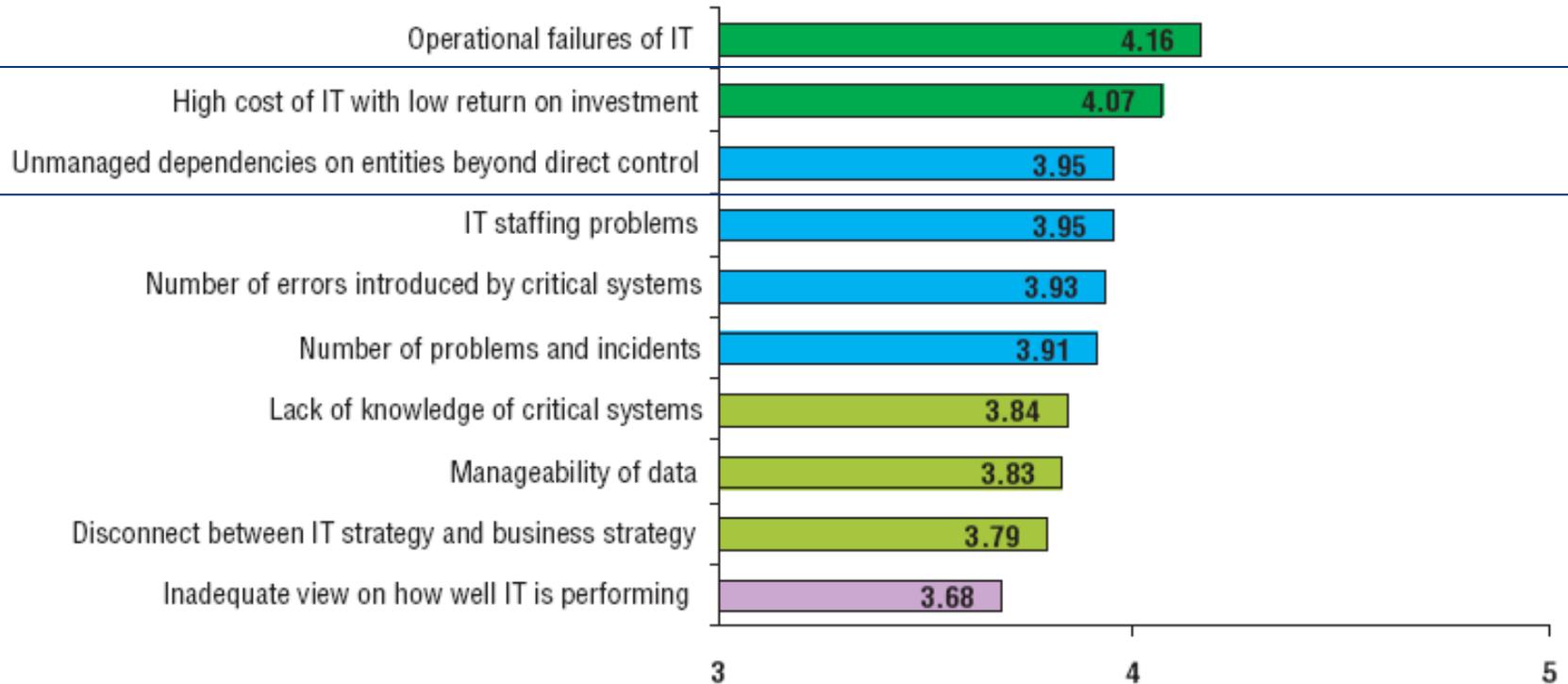
2. Califique con qué nivel de influencia los factores listados pueden ser causa del sub-desempeño en las áreas que lo tienen
(1: Sin Influencia; 5: Muy Alta Influencia)



Fuente: Expertia Consulting Group. Encuesta de Prácticas de Gobierno en Banca Latinoamericana. 2007

... y también están en el centro de la ocupación de funciones de TI a nivel mundial

Figure 19—Importance of Addressing IT Problems



1 = not at all important, 5 = very important

(Based on a varying number of responses per question out of the random sample of 276 responses.
The question about importance was asked only of those who experienced the problem.)

Fuente: ITGI - IT Governance Institute. IT Governance Global Status Report. 2004

3 mensajes para hoy

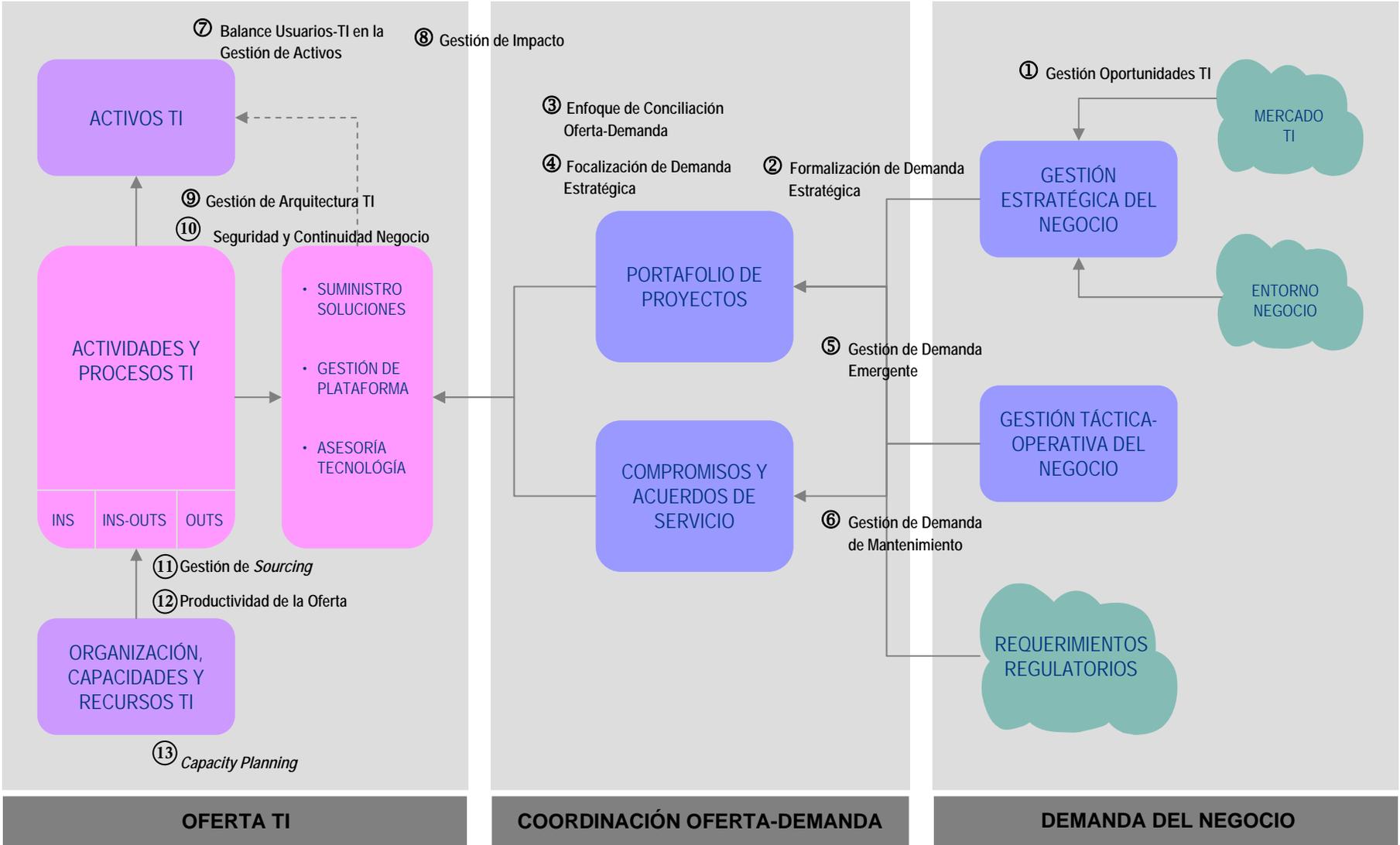
- El valor económico que genera (o puede generar) TI es el resultado de la suma de un gran número de decisiones sobre la actividad y activos de TI

El esquema de reparto de estas decisiones es lo que llamamos “Gobierno TI”, y se traduce en un todo integrado de mecanismos de coordinación negocio-tecnología

- Transformar el esquema de gobierno de TI para hacerlo más eficaz pasa por construir una “carta fundamental” entre Tecnología y el Negocio

Áreas de decisión del Dominio TI se ubican dentro de una relación oferta-demanda

- Recursos de TI
- Procesos de Negocio de TI
- Procesos Gerenciales de TI / Negocio



Decisiones sobre el Dominio TI pueden seguir patrones de toma de decisión que tienen diferente efectividad y demandas de gestión

¿Quién toma la decisión sobre el “Dominio TI”?

	Cada usuario, o pequeños grupos de usuarios	Cada líder de Unidades de Negocio o Funcionales	El CIO – El CEO	El CIO – CEO bajo consulta con líderes de TI / Negocio	Líderes de Unidades de Negocio y Funcionales + Líderes TI en forma colegiada
	“ANARQUÍA”	“FEUDALISMO”	“MONARQUÍA ABSOLUTISTA”	“MONARQUÍA PARLAMENTARIA”	“FEDERACIÓN”
Concentración	--	-	++	+	±
Colegiación de Decisiones (TI-Usuarios)	--	-	-	+	++
Demanda de Coordinación	--	-	-	+	++
Efectividad Global	--	--	+	++	++
Efectividad Local	--	+	--	±	++

Un esquema de gobierno base define patrones de toma de decisión para las áreas sujetas a incertidumbre / compromiso

	ANA	FEUD	ABS	MONPAR	FED
Gestión de Oportunidades de Aplicación de TI		✓			
Formalización de Demanda Estratégica					✓
Focalización de Demanda Estratégica				✓	
Gestión de Demanda Emergente					✓
Gestión de Demanda de Mantenimiento					✓
Enfoque de Conciliación Oferta-Demanda				✓	
<i>Capacity Planning</i>				✓	
Gestión de Arquitectura de TI					✓
Gestión de <i>Sourcing</i> de TI					✓
Gestión de Impacto en el BVIT		✓			
Seguridad y Continuidad del Negocio				✓	
Productividad de la Oferta de TI			✓		
Balance Usuarios-TI en la gestión de activos de TI					✓

ILUSTRATIVO

... que se detalla en mecanismos de gobierno

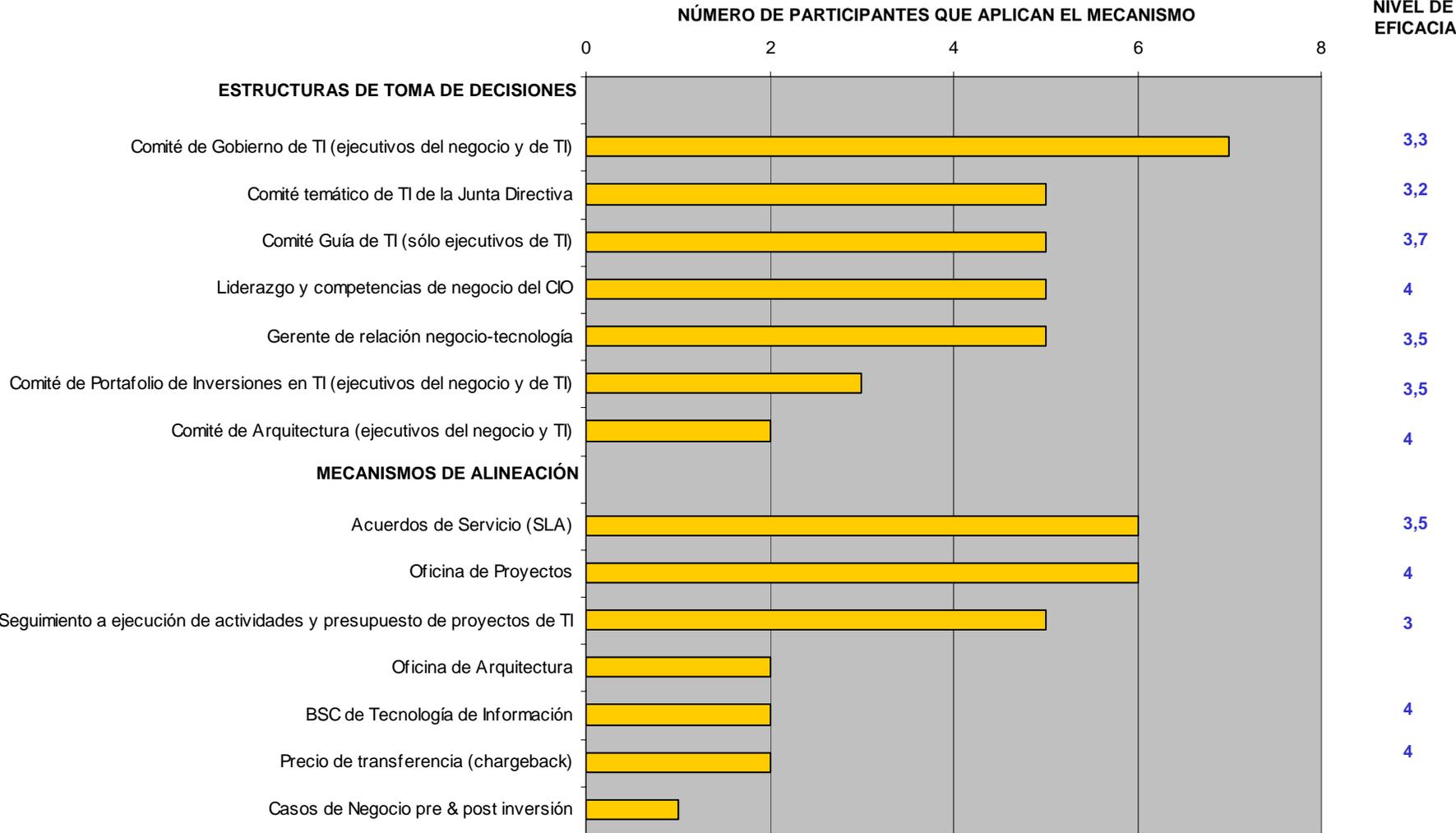
	ANA	FEUD	ABS	MONPAR	FED
Gestión de Oportunidades de Aplicación de TI		✓			
Formalización de Demanda Estratégica					✓
Focalización de Demanda Estratégica				✓	
Gestión de Demanda Emergente					✓
Gestión de Demanda de Mantenimiento					✓
Enfoque de Conciliación Oferta-Demanda				✓	
<i>Capacity Planning</i>				✓	
Gestión de Arquitectura de TI					✓
Gestión de <i>Sourcing</i> de TI					✓
Gestión de Impacto en el BVIT		✓			
Seguridad y Continuidad del Negocio				✓	
Productividad de la Oferta de TI			✓		
Balance Usuarios-TI en la gestión de activos de TI					✓

ILUSTRATIVO

✓,

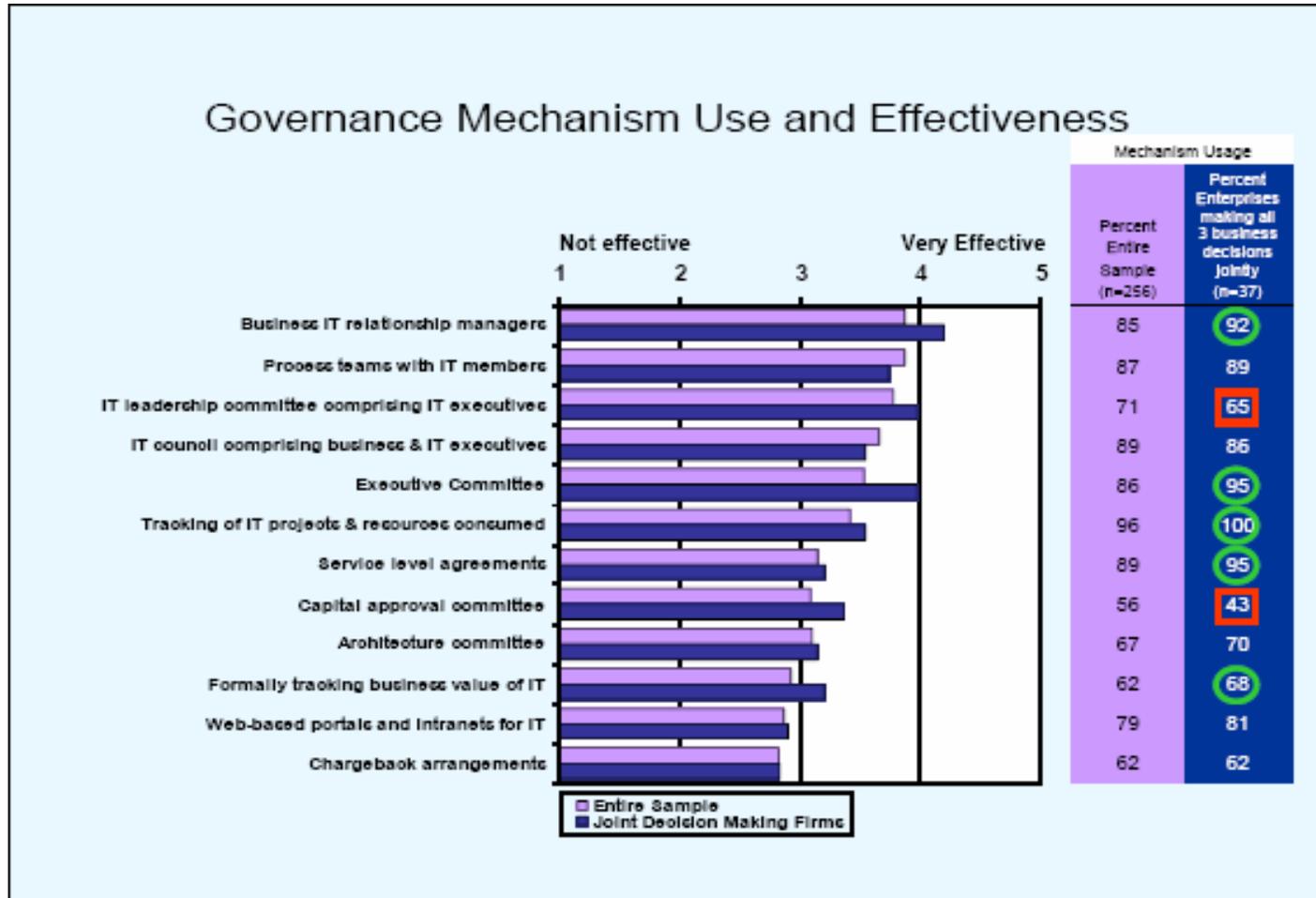
- Estructura(s) de Toma de Decisión (RACID)
- Mecanismos de Alineación (marcos y prácticas para toma de decisión)
- Mecanismos de Comunicación

Mayor despliegue en estructuras de toma de decisión que en mecanismos de alineación en Banca Latinoamericana



Fuente: Expertia Consulting Group. Encuesta de Prácticas de Gobierno en Banca Latinoamericana. 2007

Governance Mechanism Use and Effectiveness



Fuente: MIT-CISR 2003. Encuesta conducida a 256 empresas en 23 países

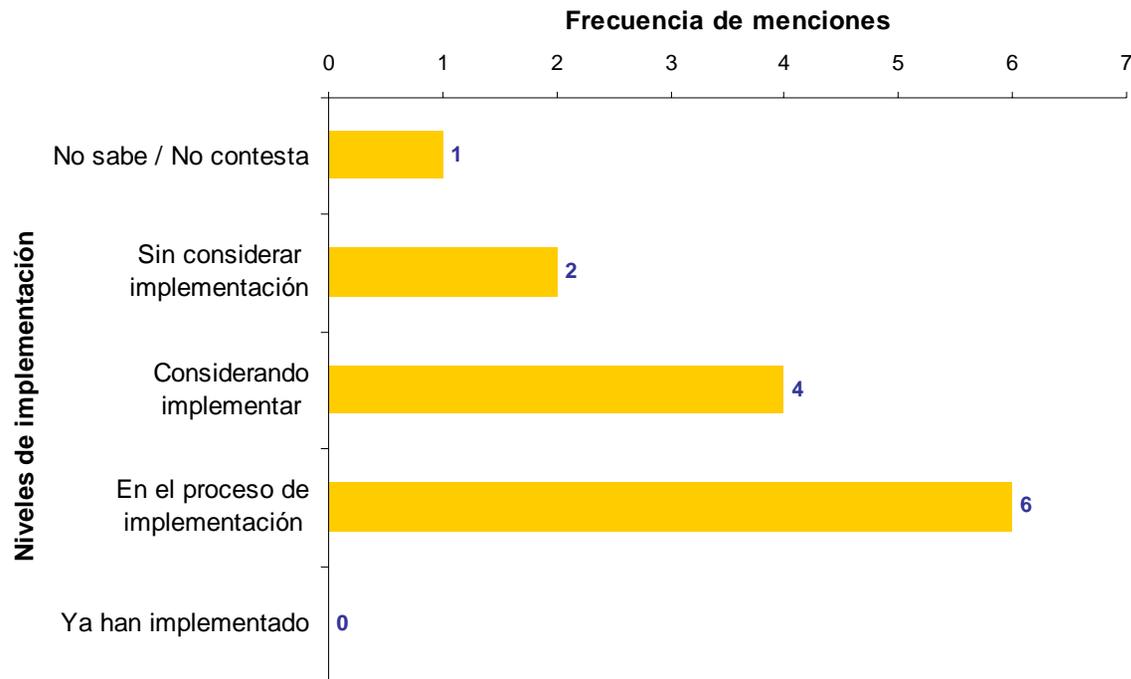
3 mensajes para hoy

- El valor económico que genera (o puede generar) TI es el resultado de la suma de un gran número de decisiones sobre la actividad y activos de TI
- El esquema de reparto de estas decisiones es lo que llamamos “Gobierno TI”, y se traduce en un todo integrado de mecanismos de coordinación negocio-tecnología

Transformar el esquema de gobierno de TI para hacerlo más eficaz pasa por construir una “carta fundamental” entre Tecnología y el Negocio

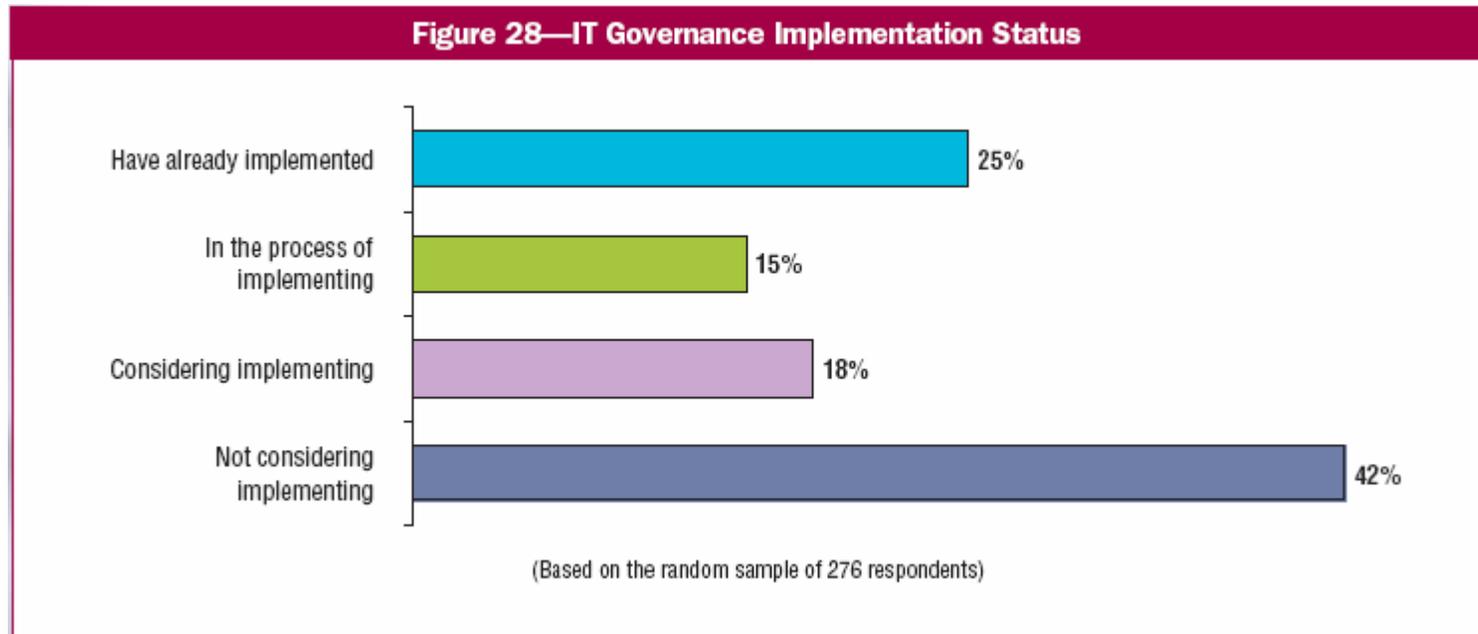
Interés en la transformación / adecuación del gobierno TI es alto en la Banca Latinoamericana

3. ¿Su organización ha implementado, está en el proceso de implementación o está considerando implementar una adecuación / transformación de su esquema de gobierno de TI?



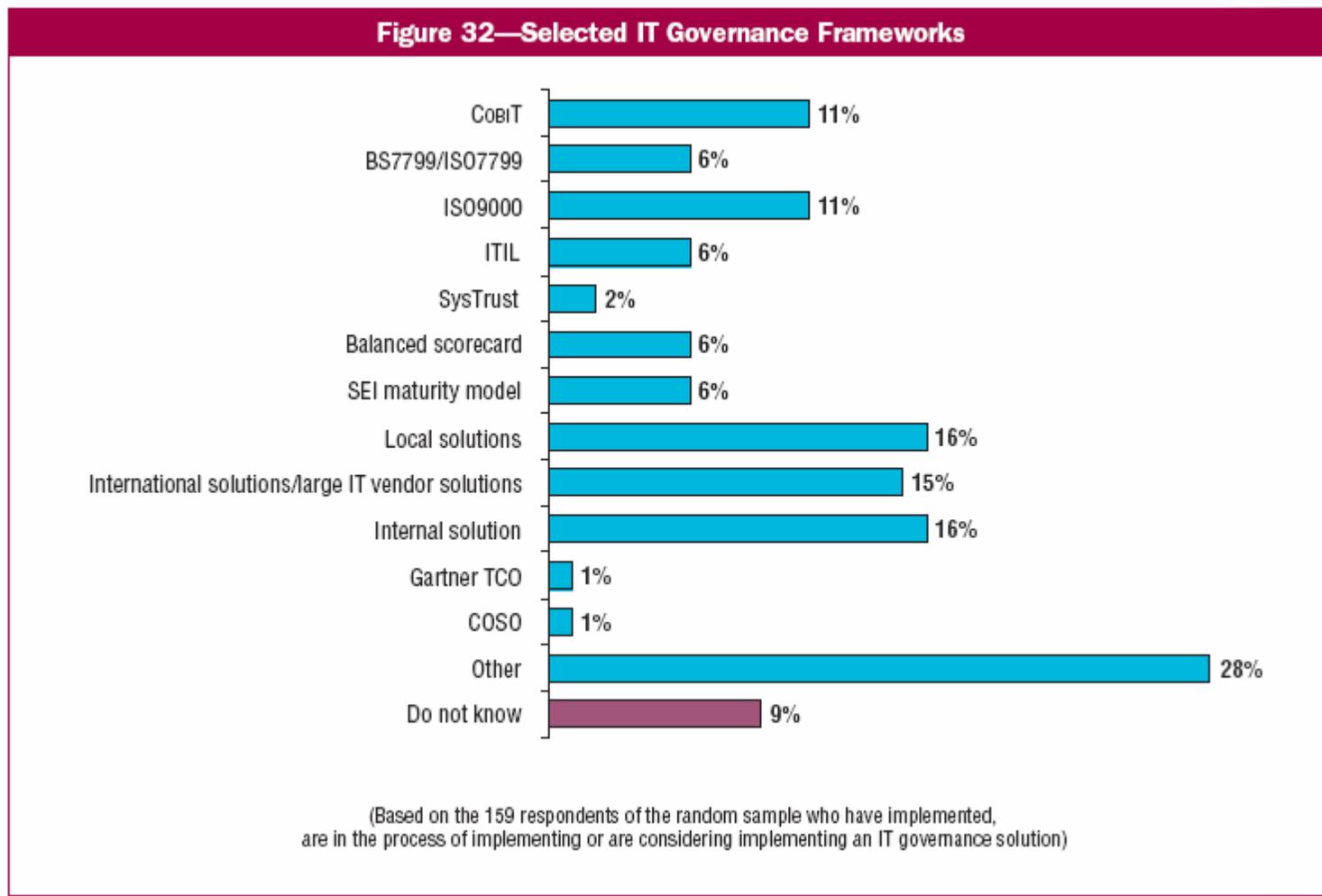
Fuente: *Expertia Consulting Group. Encuesta de Prácticas de Gobierno en Banca Latinoamericana. 2007*

... y mayor que la tendencia mundial



Fuente: ITGI - IT Governance Institute. IT Governance Global Status Report. 2004

Opciones para las empresas que están considerando transformar sus esquemas de Gobierno TI son diversas



Fuente: ITGI - IT Governance Institute. IT Governance Global Status Report. 2004

Enfoque a seguir debería reconocer que su objetivo es producir cambios de conducta en TI y el Negocio



... insatisfacción por un gobierno sintomáticamente disfuncional

- Identificación y priorización de áreas de decisión (por TI y el Negocio)
- Reconocimiento de enfoque de toma de decisión y su racionalidad (definiciones formales / paradigmas – principios tácitos de gobierno)
- Reconocimiento y evaluación de alternativas de gobierno (deseabilidad – factibilidad)
- Acuerdo de modelo de gobierno objetivo (Negocio – TI) : “carta fundamental”
- Diseño detallado de mecanismos
- Implantación y gestión de cambio

3 mensajes para hoy

- El valor económico que genera (o puede generar) TI es el resultado de la suma de un gran número de decisiones sobre la actividad y activos de TI
- El esquema de reparto de estas decisiones es lo que llamamos “Gobierno TI”, y se traduce en un todo integrado de mecanismos de coordinación negocio-tecnología
- Transformar el esquema de gobierno de TI para hacerlo más eficaz pasa por construir una “carta fundamental” entre Tecnología y el Negocio



- **Soluciones a la medida**
- **Acompañamiento**
- **Respaldo de las mejores prácticas**
- **Foco en creación de valor**

<http://www.expertia.com>