

Los costos de TI: un desafío oportuno

por Ing. Diego G. Passadore / Socio Director de Tigma

Estamos en tiempos de turbulencia económica, con incertidumbre sobre el futuro. Son tiempos donde las empresas consideran apretarse el cinturón, y los recortes en el área de tecnología de la información (TI) no son la excepción.

El problema es que muchas veces se recorta en forma gruesa sin medir las consecuencias, pero la carga de trabajo de TI no se reduce. Esto hace que estos servicios puedan verse muy resentidos y con consecuencias peores que el recorte.

Para hacer ajustes inteligentes en los costos, primero hay que saber cómo está realmente la TI en la empresa: para saber a dónde ir tengo que entender dónde estoy y también valorar las opciones a cabalidad y así determinar aquellas impostergables. Ahora puede ser el momento oportuno de tomar las decisiones que se venían postergando, ordenar los aspectos de TI y atacar lo superfluo. Si se toman decisiones a tiempo y se llevan a cabo con convicción, la empresa va a quedar mejor posicionada y más fuerte que nunca cuando vuelva la calma.

LA COYUNTURA

Estamos en tiempos de turbulencia económica desde septiembre de 2008: comenzó en EE.UU. pero se ha expandido mundialmente y ha llegado a nuestros países. Esto genera incertidumbre sobre el futuro y la reacción natural es apretarse el cinturón. Y entre otros, hacer recortes en TI. Las consultoras Gartner y Forrester Research¹ prevén para este año 2009 una caída del mercado mundial de TI de entre 3,1 y 3,8% (inclusive Goldman Sachs es más pesimista con un 8%²), que es una cifra no menor y probablemente muchos gerentes de TI deban realizar recortes aún mayores.

EL PROBLEMA

Cuando se tiene que encarar una rebaja de costos en TI, también se quiere mantener el nivel de servicio dentro de la empresa. Pero si se

opta por recortes gruesos, hay que recordar que la carga de trabajo no se reduce: los incidentes se siguen atendiendo, las transacciones se siguen procesando, las roturas se reparan, los cambios de regulación se implementan, y los nuevos negocios también se atienden. Por lo que probablemente estos recortes impliquen que los servicios se vean muy resentidos, y así las consecuencias pueden ser peores que los eventuales ahorros: es riesgoso reducir costos sin una evaluación mínima.

LA OPORTUNIDAD

Todo problema genera oportunidades de solución. A continuación repasaremos algunas oportunidades de baja de costos.

Los costos ocultos son los más difíciles de atacar, porque pasan desapercibidos. En las impresiones muchas veces se consume mucho papel y tinta, sobre todo cuando se utilizan impresoras personales en vez de departamentales y las compras de insumos se solicitan desde todos los departamentos directamente a compras, no habiendo una administración centralizada de los mismos. Esto hace que, a veces, no se mire la cifra total de tinta o de papel gastado y además que sea difícil de controlar y exista acopio excesivo de insumos al no estar consolidado. También ocurre que el papel no se utiliza doble faz, con lo que se desperdicia hasta el 50% del mismo. Ahora muchas impresoras ya permiten imprimir doble faz y aprovechar mejor el papel. Con los aplicativos que tienen sus años puede ocurrir que tengan un costo alto de mantenimiento asociado. Este costo está vinculado a la cantidad de horas/hombre que necesitan para su mantenimiento, y quizás es un momento oportuno para evaluar si no requieren una renovación. El hardware obsoleto también tiene costos ocultos, ya que se rompe más frecuentemente y requiere más atención de la gente de TI. Esto también se aplica para el hardware adquirido de segunda mano, que

aunque aparentemente es un buen negocio, va a dar dolores de cabeza y va a desvalorizar la imagen de TI dentro de la empresa. Otro aspecto que se ve en ocasiones es un uso desenfrenado de espacio en disco. Esto ocurre cuando se mantienen en línea datos por demasiado tiempo, en vez de un lapso razonable: en el apuro de culminar un nuevo desarrollo, muchas veces no se toma en cuenta el período a partir del cual los datos se sacarán de línea, para respaldarlos en otro dispositivo. Y también es usual que haya costos ocultos en telefonía (hay muchos proyectos exitosos de baja de costos en esta área) y en energía eléctrica (¿quedan todos los PCs prendidos de noche y en el fin de semana?), que pueden representar miles de dólares al año. Normalmente en una coyuntura de baja costos, se plantean tres opciones con las iniciativas existentes de TI: recortar, posponer o cancelar. Parece un esquema razonable, pero a veces se complica porque hay que ponerse a pensar con qué criterios voy a aplicar estas opciones. O peor aún, a veces las iniciativas existentes no están explicitadas en una lista, sino que existen en forma tácita en la cabeza de los principales gerentes. Por otro lado, puede pasar que en el pasado se tuvo un "sí" fácil con todo proyecto de TI porque se consideraba "bueno" para la empresa, pero si se empieza a cuestionar el valor asociado el negocio, quizás no estaban tan bien fundamentados. Y si por el contrario, el uso de TI en el pasado no fue muy exitoso, en una coyuntura difícil va a existir más propensión a frenar iniciativas, con lo que pueden cancelarse proyectos estratégicos para la empresa, que la pueden dejar vulnerable frente a la competencia. Asimismo, en el caso de que una iniciativa tenga incertidumbres asociadas la opción de posponer puede no significar simplemente el no hacer nada hasta más adelante: quizás valga la pena hacer pequeñas inversiones para aclarar incertidumbres vinculadas a costos, beneficios o riesgos (p. e.

alguna prueba de concepto o un piloto acotado de los aspectos menos claros de una iniciativa). Esta flexibilidad puede ser de gran valor para tomar decisiones a cabalidad con respecto a esa iniciativa.

Es un buen momento para revisar cómo se gobierna TI en la empresa y su relación con la estrategia de negocios. ¿Quién y cómo se toman las decisiones de TI en la empresa? ¿Se están tomando en cuenta las necesidades reales? ¿Se mira por el interés de toda la empresa? Los momentos difíciles acentúan las desinteligencias, porque se pugna más por recursos escasos. Además, normalmente ocurre que las decisiones de gastos e inversiones se toman a niveles más altos en momentos de gastos acotados. Puede ocurrir que queden postergadas iniciativas importantes y algunos gerentes funcionales queden molestos con TI, a menos que los mecanismos de gobierno estén aceitados y formalizados. Por otro lado, un ejercicio saludable es hacer benchmarking periódicos de los principales procesos de TI contra proveedores externos: es una forma de saber si uno internamente está "caro" y en este caso analizar por qué y realizar los ajustes correspondientes. Asimismo, es bueno preguntarse si TI realmente está alineada con la estrategia de negocios: un estudio reciente de la consultora Bain³ arroja que las empresas que tienen TI alineada a la estrategia de negocios tienen en promedio un 8% menos en costos de TI y venden un 35% más. Lo que ocurre normalmente es que el "backlog" de iniciativas postergadas de TI es enorme, y muchas veces se atiende a algún sector de la empresa que hace mucho que espera, en vez de priorizar aquellas iniciativas con mayor apalancamiento al negocio.

Es muy oportuno cuestionarse si se están usando bien los recursos que se tienen a nivel de TI en la empresa. Por ejemplo, muchas veces ocurre que el software no se usa en toda su potencialidad: estudios recientes indican que normalmente no se utiliza más del 60% de la funcionalidad existente. Éste es un buen momento para plantearse si en vez de pasar a una versión nueva de un software existente, no se puede usar mejor lo que ya se tiene. Esto también está vinculado a que los usuarios finales no tienen la capacitación correspondiente: quizás se hizo una en su momento pero los nuevos reclutamientos reciben una charla informal de un compañero de traba-

jo de cómo usa los aplicativos y el software de ofimática día a día, que es solo un pequeño porcentaje de la funcionalidad existente. También hay que cuestionarse si se están utilizando las herramientas informáticas para trabajar. Un estudio reciente de salary.com⁴ en los EE.UU. indica que los empleados utilizan el 20% de su tiempo en Internet, sociabilidad y temas personales. En nuestra práctica, cuando analizamos el uso de recursos de TI, en varias oportunidades vemos que alrededor del 10% del tiempo no se utiliza en tareas productivas. Si calculamos esto por el costo de horas/hombre en el mes de la empresa, da una cifra de envergadura. Y la eliminación o reducción de este tiempo improductivo puede evitar reclutamientos al tener más horas/hombre disponibles para el trabajo productivo. Por otro lado, hay una corriente de pensamiento en administración que considera que cierto tiempo improductivo en el trabajo es muy importante en el rendimiento personal⁵ y no debe bajar de ciertos mínimos: en este caso igualmente es beneficioso medir cuánto es. Asimismo, siempre es bueno preguntarse si hay licencias de software no usadas. A menos que se haga una gestión efectiva de licencias de software, puede ocurrir el caso arriba mencionado lo que es un costo cuando para nuevo personal que necesita licencias de software, éstas se adquieren, cuando se podrían utilizar licencias ya existentes. Por último, es importante no ir atrás de modas innecesariamente. Hay que recordar que una tecnología de moda normalmente no está muy probada y tiene costos ocultos, y por otro lado probablemente sea costosa.

Un lugar natural por dónde empezar a analizar el tema costos es profundizando en las líneas de balance de la empresa asociadas a TI, y de esa forma llegar al impacto de las eventuales decisiones que se tomen al respecto. El problema es que normalmente TI es una caja negra con una única cifra asociada que no sabe cómo está compuesta. ¿Tengo un modelo de distribución de costos? Si sé qué costos de TI tiene cada departamento de la empresa, se puede analizar si puede haber ajustes en costos de departamentos con menor actividad. Por otro lado, es importante este esquema porque los recursos que no son gratuitos se utilizan en forma más conservadora normalmente. ¿Existe un presupuesto TI? Si tengo un presupuesto anual, por lo menos

hay una lista de inversiones y otra de gastos que se pueden analizar una a una. ¿Tengo formalizados los procesos TI con sus niveles de servicio? Si están definidos los niveles de servicio, puedo llegar a negociar el bajar esos niveles transitoriamente y de común acuerdo, de forma de poder llegar a bajar costos si se tienen menos recursos asociados. ¿Existe una metodología para el cálculo de valor-ROI de posibles proyectos? Esto es importante para tomar decisiones adecuadas en el momento de evaluar el recortar, posponer o cancelar un proyecto. Muchas veces las empresas no exploran este camino porque implica un importante involucramiento de las áreas funcionales, pero los réditos a mediano plazo son importantes. En definitiva, hay que lograr llegar al equivalente monetario de los beneficios del proyecto, cuantificando tanto las ganancias como los ahorros estimados⁶.

SOLUCIONES CLÁSICAS

A continuación se repasan algunas soluciones clásicas a la problemática de atacar los costos de TI. Se analiza cada una en particular, pero son recetas que no siempre se aplican a la realidad de una empresa dada. De todas formas, dan un panorama bastante amplio de las alternativas disponibles con las que cuenta el gerente de TI.

Una opción que surge enseguida es la de demorar las actualizaciones tecnológicas planificadas: en este caso siempre es bueno explicitar las eventuales impactos negativos de esta alternativa. Y si se está por renovar servidores, hay que considerar la consolidación de los mismos. Muchas veces el crecimiento de servidores en una empresa ha tenido algo de desordenado: por algo se utiliza el término "granja de servidores". Normalmente cada servidor tiene que estar dimensionado para atender el pico de uso de la aplicación a la que sirve, por lo que hay mucha potencia "extra" acumulada. Pero si se consolida utilizando virtualización, esa potencia extra va a ser mucho más ajustada, y por otro lado hay ahorros vinculados a que es mucho más fácil administrar el equivalente en servidores virtuales de servidores físicos, por lo que se requerirá menos horas/hombre para esta tarea. Si se está evaluando renovar PCs, una alternativa de bajo costo puede ser utilizar "clientes finos": son pequeños dispositivos a los que se les conecta monitor, teclado, ratón y parlantes. Los aplicativos pasan a ejecutarse

centralizados en un servidor en vez de estar descentralizados en los PCs. Esto tiene la ventaja de ser más fácil de administrar, tener menos elementos complejos a reparar y mucho menos consumo eléctrico y disipación de calor, y quizás menos licencias de software. Si se va a renovar equipamiento, otro tema a tener en cuenta es el "Green IT". No vamos comentar aquí el significado filosófico de este tema, sino su impacto en costos: es utilizar equipamiento que consuma menos energía eléctrica y genere menos disipación de calor (y por lo tanto necesite menos energía de aire acondicionado para enfriarlo). Probablemente el equipamiento emblemático de este tipo son los servidores denominados "blades", que además ocupan menos lugar (por lo que quizás las salas de servidores pueden ser más pequeñas, con menos costos de espacio). En definitiva, lo que estamos hablando es de simplificar con inteligencia el ambiente TI. Es usual plantearse en estos escenarios el congelamiento de nuevos reclutamientos de personal y arreglarse con las personas existentes. El tema

se puede complicar si nos solicitan reestructuraciones: hay que estar preparado frente a requerimientos de disminución de personal. Hay que pensar las alternativas antes, sobretodo porque se pueden perder talentos que siempre son difíciles de recuperar, y encima se pierde ese conocimiento de la empresa que llevó tiempo en adquirirse. Una alternativa en estos casos es pasar la asignación de los costos de una persona de gasto a inversión, vinculándolo a un proyecto importante, que quizás cuando culmine ya habrá vuelto la calma, de forma que puede volver a ser gasto y así se evita la pérdida de ese valioso recurso humano. Siempre es importante potenciar las relaciones con los proveedores de la empresa. Lo primero que hay que hacer es revisar los contratos existentes: a veces ocurre que algunos se firmaron hace algún tiempo y cuesta encontrarlos. Pero es la oportunidad de ver los niveles de servicio pactados en su momento a ver si continúan siendo adecuados, o tal vez no se está dando una prestación por la cual se está pagando, y es una ocasión inme-

jorable para ponerlos al día. También es un buen momento para plantearse si vale la pena una consolidación de proveedores, esto es, quedarse con los mejores. De esta forma, además de poder llegar a tener un mejor servicio en promedio, se puede aumentar el volumen de compras con ellos y de esa manera conseguir más descuentos. Asimismo, es importante el jerarquizar las inversiones estratégicas: aquellas que van a marcar una diferencia en el futuro de la informática en la empresa. Muchas veces, por falta de tiempo, no se puede poner todo el esfuerzo y la dedicación necesaria en formalizar requerimientos asociados a nuevos proyectos, ni tampoco alcanza el tiempo para evaluar a fondo los proveedores y sus ofertas. Esto puede traer como consecuencia tener costos imprevistos por demoras en el proyecto porque no se pudo determinar lo que se quería, porque el proveedor no era el adecuado o no se logró conseguir el compromiso necesario a nivel de empresa. Si no hay tiempo para encarar temas tan importantes, hay que buscar ayuda afuera: a veces en los países de la

región se tiene la impresión de que si utilizo ayuda de una consultoría externa es porque no sé. Pero en realidad, me van a evaluar por los resultados a nivel de TI, y no por si un trabajo se hace internamente o no. Para ejemplificar este concepto, recordemos que el gerente de marketing se apoya en agencias de publicidad externas y no tiene una dentro de la empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es el intentar conseguir una mejor financiación de los proveedores: puede ser la diferencia entre poder encarar un nuevo proyecto o postergarlo, y por otro lado se optimiza la caja de la empresa que puede estar resentida por la coyuntura. Como reflexión final del tema proveedores, se quiere destacar la importancia de cuidarlos: son los socios de negocios de nuestra empresa y se van a seguir necesitando cuando vuelva la calma.

Se nos puede ocurrir encarar mejoras en procesos como solución de bajas de costos porque en la literatura es común encontrar artículos y casos donde se bajan costos de esa forma: por ejemplo con CobiT, ITIL o CMMi. Estas son metodologías muy valiosas que se aplican al área TI, al enfoque de TI como servicio o al desarrollo de software. La precaución de involucrarse en un proyecto de estos, es que va a ser uno de largo plazo sin logros inmediatos, que además va a requerir un alto grado de compromiso de la empresa. A modo de ejemplo, basta recordar que pocas empresas de desarrollo de software de nuestra región han logrado ser evaluadas nivel 3 o superior en CMMi.

Una solución que realmente se puede considerar clásica es la adopción de software libre. Hoy existe software libre para servidores (como sistemas operativos y bases de datos), para PCs (como sistemas operativos y ofimática), y una amplia gama de aplicativos. Esta es una opción válida, pero no debe pensarse que es totalmente gratuita. Como siempre, hay costos ocultos que se deben tomar en cuenta, como por ejemplo que quizás haya menor servicio de proveedores en plaza, que puede haber problemas de compatibilidad tanto dentro de la empresa como con las empresas del ecosistema -ya que quizás esas empresas no adoptaron software libre, que se puede llegar a tener problemas para utilizar aplicativos pagos sobre algunas versiones de software libre. También puede ocurrir que se produzca una desvalorización de la imagen del área TI, ya que si el software es gratis "no debe ser tan difícil hacerlo".

Por último, también puede asociarse a una desvalorización de la imagen de empresa: las otras empresas del ecosistema pueden no entender el mensaje que se está dando por utilizar software libre.

Un esquema que es atractivo en tiempos difíciles es pasar de costos fijos a variables. La idea es que cuando se tienen costos variables, es más fácil reducirlos de ser eventualmente necesario. Una opción es arrendar en vez de comprar: aquí paso de inversiones a arriendos mensuales, los que podrían disminuirse si se necesita menos de algo. Otra opción es utilizar software como un servicio (saas es su sigla en inglés): en vez de adquirir software e instalarlo en mi empresa, lo utilizo desde algún lugar a distancia. Este esquema se ha venido utilizando con éxito, y en realidad ya es común en otros ámbitos: las empresas no tienen su dinero en la caja fuerte sino en otro lugar, en los bancos, ya que estos están especializados en su manejo. A modo de ejemplo, se puede mencionar el EDI (intercambio electrónico de documentos) como un modelo exitoso de saas en varios países de la región: siempre se envían y reciben los documentos en un único formato comunicándose con un único software saas, no importa quién sea mi socio comercial. Una opción nueva es la denominada "cloud computing", que es tener mis datos (y/o aplicativos) en algún lugar de Internet donde se arrienda el espacio ocupado. También hay modelos de pago por uso, donde se paga por la CPU realmente utilizada o los discos realmente utilizados, más allá de lo que haya instalado.

Otra alternativa adicional es tercerizar algunos servicios. Los más comunes son: el de mesa de ayuda (hay empresas especializadas en este tipo de servicio, que son muy eficientes), el desarrollo de software (a veces no es tan fácil tener actualizado a un equipo propio, y por otro lado una software-house puede estar muy especializada en temas como calidad y procesos); soporte de infraestructura (no se cambian todos los días algunas tecnologías como una versión de correo electrónico o de sistema operativo de servidor, y se puede acudir a gente que lo hace permanentemente); servicios de impresión (donde se paga por hoja impresa, y se acaban los problemas de administración y acopio de insumos); co-location (si se necesita modernizar la sala de servidores o agrandarla, quizás una opción es arrendar espacio en un proveedor especializado que va a tener

equipamiento costoso de alta disponibilidad y seguridad que tal vez no tenga sentido como inversión interna de la empresa). Por último, se puede plantear una tercerización total. A veces, esta alternativa se le ocurre a empresas que no están conformes con el servicio que les ofrece su área TI, y probablemente ésta alternativa no sea la solución a sus problemas.

RECOMENDACIONES

A pesar de la presión para bajar costos que pueda existir en la empresa, hay que recordar que no se puede comprometer el servicio. Ya que si esto ocurriera se pondría en riesgo la confianza depositada en el área TI y su gerente, con las eventuales consecuencias que esto puede tener. Hay que pensar en el largo plazo además del corto plazo, ya que la empresa va a seguir existiendo: esto se logra teniendo el foco en el corto plazo sin perder la perspectiva del largo plazo.

Hoy mismo hay una oportunidad para que el gerente de TI tome decisiones astutas. Primero hay que tener un diagnóstico para saber realmente donde se está: este es el punto de partida. Es importante ordenar los aspectos de TI y medirse, y asimismo el mirar qué está pasando permitirá detectar y atacar lo superfluo.

Actuar sobre el diagnóstico permitirá estar mejor posicionado cuando vuelva la calma. Es necesario tener un plan de medidas: no solo se hacen planes cuando hay bonanza para grandes inversiones. Se debería hacer un plan para un escenario muy difícil y otro para un escenario medianamente complicado. Esto permite vislumbrar decisiones difíciles, y tomar las mismas con la información necesaria y a tiempo sin quedarse con meras "recetas" de bajas de costos, que pueden ser muy peligrosas fuera de contexto. Por último, es fundamental saber a cabalidad hacia dónde se va, llevando a cabo las decisiones con convicción: no tienen que quedarse en meras intenciones.

Por otro lado, no hay que olvidarse que TI es una herramienta muy potente para aumentar ingresos o bajar costos en la empresa. Esto nunca debe perderse de vista, ya que puede tener un impacto mucho más grande que medidas de ajuste de cinturón.

CONCLUSIÓN

Paralizarse o "cortar grueso" no es la respuesta adecuada frente a la incertidumbre. Los gastos de TI no son vulnerables a la gerencia financiera si

oportunamente ya se estaba haciendo el ejercicio de calcular el aporte de valor al negocio de TI, y por otro lado se hacían benchmarking periódicos contra proveedores externos de los servicios de TI para garantizar costos internos adecuados.

Siempre hay que recordar que los costos son una "bestia" que hay que domar permanentemente, y a la que nunca se le puede dar la espalda.

¿El gerente de TI puede bajar sus costos? Creemos que hemos mostrado que sí puede. ¿Cómo? Teniendo un buen diagnóstico inicial, desde donde se pueda diseñar un plan de medidas razonable, y que lo lleve a cabo con convicción. La buena noticia es que hay una oportunidad hoy mismo.

El Ing. Diego G. Passadore es un ejecutivo de informática con más de 28 años de experiencia, habiendo trabajado en seis países de Latinoamérica. Se ha desempeñado como Consultor Internacional del Banco Mundial y en proyectos del BID nacionales como internacionales,

ha sido Asesor del Banco Central del Uruguay y Gerente de Consultoría TI en Instituciones Bancarias de gran porte. Actualmente es socio de la Consultora en Tecnología Tigma, desarrollando trabajos de asesoría y consultoría para prestigiosas empresas. Ha dictado múltiples Conferencias desde 1985 en Congresos y Universidades, y ha realizado publicaciones en diversas revistas especializadas en EE.UU., Europa y Uruguay. Es Ingeniero en Computación de la UDELAR, realizando varios estudios de postgrado, incluyendo BAI Graduate School of Bank Operations and Technology del Bank Administration Institute con la Universidad Vanderbilt, Nashville EE.UU. Es miembro activo de la Asociación de Ingenieros del Uruguay desde 1981. Es uruguayo y reside en la ciudad de Montevideo.

¹ "Gartner and Forrester Now Forecast 2009 Decline in IT Spending", channelinsider, 1/4/2009

² "IT budgets Shifting by the week", ZDNet, 14/7/2009

³ "Avoiding the Alignment Trap in Information Technology", David Shpilberg, Steve Berez, Rudy Puryear y Sachin Shah, MIT Sloan Management Review, Fall 2007

⁴ "Employees Waste 20% of Their Work Day According to Salary.com™ Survey", Waltham, MA, 25/7/2007

⁵ "Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency", Tom DeMarco, Broadway Books, 2001.

⁶ Como ejemplo de una empresa que apostó al cálculo de valor ver "Measuring IT Success at the Bottom Line", David Sward y Richard Lansford, Intel Corporation, abril 2007