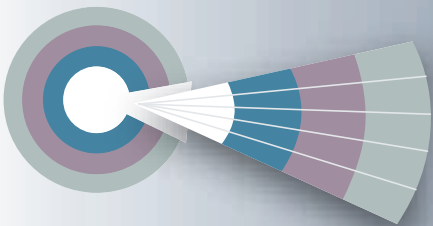


THE PERFORMANCE MANAGER

Convirtiendo la información en un mayor Rendimiento del Negocio



RESUMEN DEL LIBRO

INTRODUCCIÓN

El nuevo libro de negocio, **The Performance Manager**, puede ayudarle a convertir en una ventaja competitiva el reto que supone la creciente intensidad de información en su trabajo.

The Performance Manager, *Estrategias demostradas para convertir la información en un mayor rendimiento del negocio* examina la relación entre los decisores y las personas que les proporcionan información para tomar mejores decisiones. Ofrece sugerencias para 42 áreas de decisión, o puntos clave de información, teniendo en cuenta la necesidad, no sólo de entender nuestros datos, sino también de planificar y monitorizar nuestro rendimiento.

Estas 42 áreas de decisión están organizadas en las ocho principales funciones de una empresa. Estas ocho funciones proporcionan la estructura central del libro: Finanzas, Marketing, Ventas, Servicio al Cliente, Desarrollo de producto, Operaciones, Recursos Humanos, Tecnología Informática, y una sección para directores ejecutivos.

Cada capítulo presenta los retos y oportunidades clave a los que se enfrentan las compañías en cada área funcional específica. **The Performance Manager** profundiza en cada área de decisión, ilustrando el contenido específico del punto clave de información correspondiente. Están organizadas en dos tipos de medidas: objetivos y métricas; el conjunto jerárquico de dimensiones que nos permite visualizar la información desde diversas posiciones estratégicas; y los planes que deberían asociarse a los objetivos funcionales.

Cada área de decisión ofrece recomendaciones sobre quién, además de la función específica, podría beneficiarse de visualizar la información (por ejemplo, Marketing debería ver los objetivos asociados a los flujos de Ventas) para que la mejora del rendimiento sea verdaderamente un ejercicio multiorganizativo. Esperamos que este documento le ofrezca una idea de su valor y finalmente decida aceptar nuestra oferta sobre el libro completo, **The Performance Manager**.



¿Por qué The Performance Manager?

El valor cambiante de la información

La investigación de McKinsey Quarterly confirma lo que la mayoría de nosotros sabemos de forma intuitiva desde hace un tiempo. Nuestros trabajos dependen cada vez más de la información, son menos lineales y más interactivos, se basan menos en normas y más en la colaboración, y al mismo tiempo, se espera de nosotros que hagamos más en menos tiempo. Aunque la tecnología ha ayudado en parte, no ha desarrollado todo su potencial.

McKinsey¹ ha seguido una tendencia directamente relacionada con el debate iniciado hace diez años. Basándose en este estudio, McKinsey distingue tres formas principales de trabajo y de actividad empresarial:

1. Trabajo transformacional: extracción de materia prima y/o conversión de la misma en producto acabado (*coger madera y fabricar una silla*)
2. Trabajo transaccional: interacciones que revelan un sistema basado en normas y que pueden redactarse o automatizarse (*Tomar madera previamente cortada y fabricar sillas en una línea de montaje*)
3. Trabajo tácito: interacciones más complejas que requieren un criterio más amplio, suponen ambigüedad y se basan en un conocimiento tácito o empírico (*dirigir las ventas de sillas de madera para la zona este de EUA*)

En relación al mercado laboral de Estados Unidos, McKinsey extrajo varias conclusiones. En primer lugar, el trabajo tácito ha sido el que ha experimentado el mayor incremento desde 1998. Hoy supone el 70 por ciento de los nuevos puestos de trabajo, y representa más del 40 por ciento del empleo total. El porcentaje en las industrias de servicios es incluso mayor; por ejemplo, en el mercado de valores representa casi el 60 por ciento.

En segundo lugar, durante el mismo periodo, la inversión en tecnología no ha mantenido el mismo ritmo que el cambio experimentado en el trabajo. Los gastos de tecnología en el trabajo transaccional fueron más de seis veces superiores al gasto en trabajo tácito. Esto refleja los esfuerzos de la pasada década en reingeniería, automatización de procesos y *outsourcing*, y tiene sentido, ya que el procesamiento transaccional lineal basado en normas es el más fácil de mejorar.

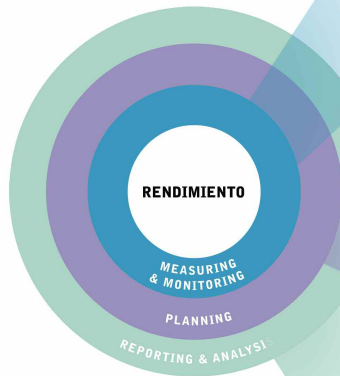
Sin embargo, el tercer descubrimiento de McKinsey es el más importante: es más difícil mantener la ventaja competitiva cuando se basa en beneficios de productividad y rentabilidad del trabajo transaccional. La investigación de McKinsey descubrió que las industrias con una proporción alta de trabajo tácito también tienen un 50 % de mayor variabilidad sobre el rendimiento de la empresa que aquellas industrias cuyo trabajo está más basado en transacciones.

En otras palabras, la distancia entre líderes y rezagados era mayor en industrias en las que el trabajo tácito constituía una proporción mayor del trabajo total.

¹ Bradford C. Johnson, James M. Manyika y Lareina A. Yee: "The next revolution in interactions," McKinsey Quarterly (2005, Número 4), y "Competitive advantage from better interactions," McKinsey Quarterly (2006, Número 2).

Cada ciclo para la toma de decisiones depende de encontrar las respuestas a tres cuestiones principales: *¿Cómo lo estamos haciendo?* *¿Por qué?* y *¿Qué deberíamos estar haciendo?* Los indicadores y cuadros de mando permiten monitorizar el negocio con métricas encaminadas a encontrar respuestas a *¿Cómo lo estamos haciendo?* Los informes y análisis proporcionan la capacidad de examinar datos históricos y comprender tendencias, descubrir anomalías y entender los porqués. La planificación y la previsión ayudan a establecer una perspectiva fiable del futuro y permiten responder a la pregunta *¿Qué deberíamos estar haciendo?* La integración de estas capacidades permite responder a cambios que se producen en el negocio. Ésta es la filosofía subyacente de las áreas de decisión y de The Performance Manager.

The Performance Manager ofrece perspectivas y lecciones aprendidas sobre el mejor aprovechamiento de los activos de información para soportar los más valiosos activos de capital humano: el creciente número de personas de alto valor que toman decisiones. Con un adecuado liderazgo y una adecuada tecnología que utilice la información, los responsables de tomar decisiones pueden convertirse en gestores del rendimiento. Estos directivos proporcionan una ventaja competitiva sostenible incrementando los beneficios más rápidamente, reduciendo todavía más los gastos operativos y aprovechando mejor los activos a largo plazo.



¿CÓMO LO ESTAMOS HACIENDO?

Category	Actual	Target	Variance %	Total Period
Actual	1000000	1000000	0%	1000000
Target	1000000	1000000	0%	1000000
Variance	0	0	0%	0
Total	1000000	1000000	0%	1000000

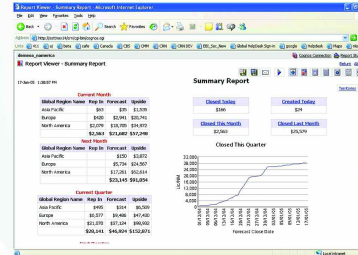
Medir y monitorizar

¿QUÉ DEBERÍAMOS ESTAR HACIENDO?

Category	Actual	Target	Variance	Actual	Target	Variance
Actual	1000000	1000000	0	1000000	1000000	0
Target	1000000	1000000	0	1000000	1000000	0
Variance	0	0	0	0	0	0

Planificar

¿POR QUÉ?



Informes y análisis

Decision Areas that Drive Performance

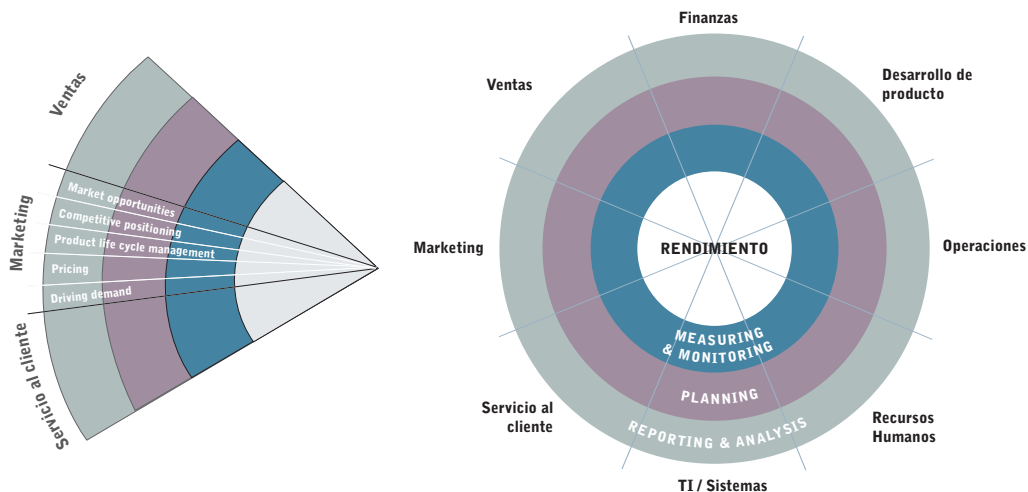
The Performance Manager ofrece 42 puntos clave de información, o áreas de decisión, comunes para la mayoría de empresas. El marco de trabajo de estas áreas de decisión ofrece una gran flexibilidad, y las circunstancias dictarán el mejor diseño y desarrollo de puntos clave de información específicos. Es posible que sean necesarias variaciones más detalladas u otras áreas de decisión para satisfacer necesidades específicas. Pero la lógica de cada área de decisión es la misma: proporcionar una forma sencilla y fácil de entender para mejorar el rendimiento, y también para medirlo, monitorizarlo y analizarlo, diseñar informes y planificar.

El tipo de industria también es un factor clave en el número y definición de áreas de decisión. **The Performance Manager** ha adaptado un modelo genérico de industria de fabricación porque es el más habitual y el

más ampliamente reconocido. Aunque otras industrias pueden presentar distintas áreas de decisión específicas, los aspectos fundamentales de negocio de este libro son aplicables a la mayoría de empresas.

Las áreas de decisión están divididas en las ocho funciones principales para el rendimiento de la empresa:

- Finanzas
- Marketing
- Ventas
- Atención al cliente
- Desarrollo de productos
- Operaciones
- Recursos Humanos
- Tecnología de la información
- Y una sección para la Gestión ejecutiva



Cada capítulo (por ejemplo, Marketing) presenta los principales retos y oportunidades a que se enfrentan la mayoría de empresas actualmente. Un tema recurrente es el de conseguir el equilibrio adecuado entre las prioridades de la competencia. Cómo sopesar distintas opciones, cómo realizar ajustes rápidamente, son a menudo decisiones más difíciles que presentar las opciones en primer lugar. Las áreas de decisión de una determinada función representan los puntos clave de la información más adecuados para ella, para el acto de equilibrio necesario para vencer retos y explorar oportunidades. En este libro, nos hemos centrado en 42 áreas de decisión, que oscilan entre tres y siete por función.

El libro presenta cada área de decisión, ofreciendo una ilustración del contenido principal del punto clave de la información correspondiente. Presenta dos tipos de medidas: objetivos y métrica, y un conjunto jerárquico de dimensiones. Se incluye un mapa de *qué* gestores del rendimiento es más probable que utilicen esta área de decisión, mostrando roles de decisión relevantes y responsabilidades de trabajo. Por ejemplo, un área de decisión de Marketing debería compartirse con Desarrollo de producto si afecta a la planificación de características de los productos, o con Ventas y Operaciones si significa una mayor demanda. Al final de cada capítulo, se muestra cómo cada función puede monitorizar su rendimiento y aportar planes para objetivos financieros futuros.

Un factor clave que hace que funcione este planteamiento paso a paso en una perspectiva más amplia de la compañía es la vinculación directa con finanzas incluida en el diseño. Aunque cada área de decisión puede proporcionar una funcionalidad integrada de toma de decisiones en torno a su propio conjunto de aspectos, también proporciona respuestas que afectan a los resultados financieros. Los objetivos y las métricas en áreas de decisión no financieras, como Ventas, Marketing u Operaciones, proporcionan respuestas a cifras de estados contables en el estado de resultados, balance general y flujo de caja, y ayudan a establecer planes futuros para un crecimiento de ingresos más rápido, reduciendo los gastos operativos, y aprovechando mejor los activos a largo plazo.

Al final de cada capítulo, se muestra cómo cada función puede monitorizar su rendimiento y aportar planes para futuros objetivos financieros.

Las dos secciones siguientes de este resumen examinan dos áreas funcionales, Marketing y Tecnología de la información, y muestran cómo dos áreas de decisión de cada uno de estos departamentos nos ayudan a gestionar mejor el rendimiento.

UNA MIRADA AL INTERIOR

Marketing: Guía y Sistema de detección temprana

Los departamentos de Marketing pueden ser nuestro asesor de inversiones, guiando la actividad estratégica y operativa, centrándose en el potencial de mercados específicos y en cómo la organización puede satisfacer las necesidades de estos mercados. En este rol, Marketing también puede ser un sistema de detección temprana de cómo los cambios del mercado conllevan cambios en productos y servicios, estrategias de ventas, o incluso un mayor número de elementos operativos del negocio.

Muchas métricas de marketing son indicadores importantes del cuadro de mando de una empresa. Una caída repentina de los índices de respuesta a esfuerzos tradicionalmente de éxito podría indicar presión de la competencia, cambios en el mercado y/o futuros problemas en la facturación. Un buen departamento de marketing tiene una visión global. Observa e interpreta tendencias que no son fácilmente visibles en la primera línea y proporciona a la empresa contexto para lo que se está vendiendo, o no, y la propuesta de valor asociada.

Marketing tiene la responsabilidad de definir, entender y liderar cinco áreas fundamentales de la toma de decisiones de la empresa:

- **Oportunidades del mercado:** ¿Cuál es la oportunidad de beneficio?
- **Posicionamiento competitivo:** ¿Cuáles son los riesgos competitivos para conseguirlo?
- **Gestión del ciclo de vida del producto:** ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- **Precio:** ¿Cuál es su valor?
- **Generación de demanda:** ¿Cómo llegamos a nuestros clientes y les comunicamos valor?

Examinemos con más detalles dos de estas áreas de decisión: **Oportunidades de Marketing y Posicionamiento competitivo.**

Área de decisión: Oportunidades del mercado

¿Cuál es la oportunidad de beneficio?

Tomar decisiones sobre las **Oportunidades del mercado** es un acto de equilibrio entre lo que es posible, lo que es probable y sentirse cómodo con el hecho de que si Marketing únicamente respaldara “cosas seguras”, seguramente llegaríamos tarde al juego.

El área de decisión **Oportunidades del mercado** es estratégica y se ocupa del largo plazo. Con ella, podemos

- Gestionar la versión inicial
- Priorizar las áreas de beneficio más prometedoras
- Proyectar resultados aunque trabajemos con un retraso en tiempo respecto a las cifras

Las oportunidades de mercado más obvias es muy probable que ya hayan sido identificadas, por nosotros o por la competencia. Buscamos joyas ocultas en los datos. Estos micro-objetivos deben ser identificados, analizados y entendidos.

Con el área de decisión **Oportunidades del mercado**, podemos establecer objetivos de planificación y métricas de cuadro de mando para los siguientes elementos:

- Cuota de mercado (%)
- Crecimiento del mercado (% and \$)
- Facturación del mercado (\$)
- Beneficios
- Ventas (número de unidades y \$).

Y lo que es más importante, podemos analizar estos objetivos y métricas con una serie de dimensiones para encontrar las joyas ocultas en los datos:

- Industria
- Área geográfica
- Segmento del mercado (macro y micro)
- Marca y Línea de producto
- Territorio de ventas
- Fecha

Utilizar el Área de decisión Oportunidades del mercado

Como profesionales de Marketing, establecemos targets y planificamos campañas basadas en nuestros targets para los objetivos y métricas de **Oportunidades del mercado**. Monitorizamos nuestro éxito evaluándonos en función de dichos targets. Además, exploramos nuestros resultados para encontrar las joyas escondidas.

- **Cuota de mercado (%)**: ¿Existen zonas en las que nuestra cuota es significativamente menor que nuestro promedio?
- **Crecimiento del mercado (% y \$)**: ¿Hay algún producto que esté creciendo por encima del promedio en un determinado segmento del mercado?
- **Beneficios (\$)**: ¿Estamos maximizando los ingresos por unidad en algunos territorios de ventas sobre otros?

Área de decisión: Generación de demanda

¿Cómo llegamos a nuestros clientes y les comunicamos valor?

En la generación de demanda es cuando la teoría del Marketing se pone a prueba. Todo el pensamiento estratégico y el asesoramiento de Marketing sobre micro-segmentos, beneficios potenciales, la oferta y la presión de la competencia cobran vida en publicidad, promociones, esfuerzos online, relaciones públicas y eventos.

Marketing gestiona su rendimiento táctico analizando:

- Promociones y comunicaciones
- Campañas de marketing
- Recursos internos
- Índices de respuesta
- Coste por respuesta.

Al mismo tiempo, Marketing debe saber si la empresa está adquiriendo o no los clientes adecuados para su portafolio futuro ideal. Esto es esencial para entender los resultados de un esfuerzo de marketing en un micro-segmento.

Con el área de decisión **Generación de demanda**, podemos establecer objetivos de planificación y métricas de valoración según el cuadro de mando para elementos como:

- Campañas de Marketing (#)
- Gastos de Marketing (\$)
- Gastos/Oportunidades de Marketing (\$)
- Oportunidades de venta cualificadas (#)
- ROI de las promociones (\$)
- Ventas base e incrementales (\$)

Para obtener incluso más valor, podemos analizar estos objetivos y métricas con una serie de dimensiones para encontrar tendencias u oportunidades ocultas en los datos:

- Industria y región
- Segmento del mercado (macro y micro)
- Marca y línea de producto
- Metodología de Marketing
- Campaña de Marketing
- Organización de ventas
- Semanas de promoción

Uso del área de decisión Generación de demanda

Como profesionales de Marketing, establecemos objetivos, planificamos campañas y creamos tácticas basadas en nuestros targets para los objetivos y métricas de la Generación de demanda. Monitorizamos nuestro éxito evaluándonos en función de dichos targets. Además, exploramos nuestros resultados para encontrar las joyas escondidas.

- **ROI de las promociones (\$):** ¿Nuestro gastos en marketing y targets del ROI implican que generaremos actividad suficiente en una determinada región?
- **Gastos/ Oportunidades de Marketing (\$):** ¿Podemos cambiar el mix de marketing para reducir nuestro coste por oportunidad de venta?
- **Ventas incrementales (#):** ¿Hay regiones en las que nuestro trabajo de marketing genera una mayor actividad de venta?

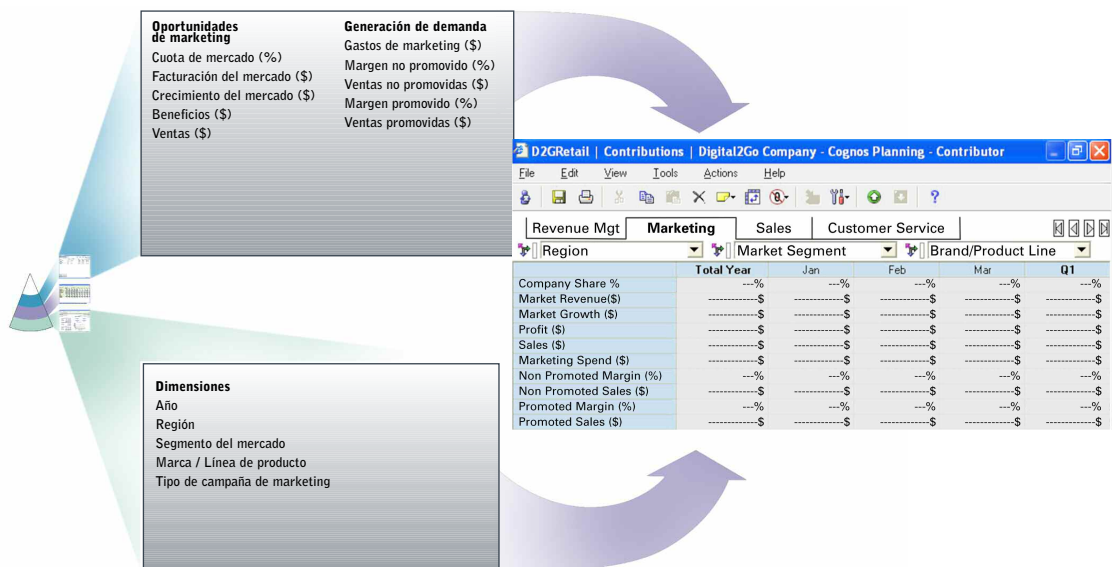
Mejorar las tácticas de Marketing significa entender qué elementos funcionan mejor que otros. ¿Qué produce una mayor respuesta? ¿Con qué coste? Con una amplia variedad de opciones que incluyen la publicidad tradicional, la online y la respuesta directa, Marketing necesita saber qué herramientas funcionan mejor para cada grupo.

Entender y analizar esta información es clave para el alineamiento, el crecimiento y la responsabilidad.

VINCULAR LAS MÉTRICAS Y DIMENSIONES DE MARKETING CON FINANZAS

Las áreas de decisión **Oportunidades del mercado** y **Generación de demanda** muestran los objetivos y métricas clave de Marketing. El proceso de planificación las vincula a las dimensiones pertinentes, garantizando que se asignan recursos y se establecen expectativas contra los objetivos financieros y operativos. (La imagen muestra el software

de planificación de Cognos). De esta forma, el proceso de planificación vincula procesos de toma de decisiones de toda la organización con finanzas. Esto ilustra cómo Marketing puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.



Las áreas de decisión Oportunidades de Marketing y Generación de demanda muestran cómo la función Marketing puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.

UNA MIRADA AL INTERIOR

Tecnología de la Información: Una vía para un mejor rendimiento

Informática puede ser para la empresa lo que las empresas de alta tecnología han sido para la economía: un catalizador de cambio y un motor para un rápido crecimiento.

La tecnología y la información han adquirido tanta importancia en el modo cómo las empresas operan que incluso los pequeños cambios pueden afectar enormemente a muchas áreas del negocio. Esta realidad queda reflejada en la cantidad de activos informáticos acumulados con los años debido a los grandes presupuestos de informática, que habitualmente ocupan el segundo lugar tras las nóminas. *¿Cuántos de estos activos siguen estando desaprovechados, sea cual sea el motivo? ¿Qué impacto en los resultados tendría un incremento generalizado del 10% de retorno sobre los activos (return of assets, ROA) de Informática?*

Evidentemente, se trata de una apuesta elevada. Informática sigue siendo considerada como una simple función de soporte o un mero coste de subcontratación. Raramente se considera un facilitador o una vía creativa para la empresa.

Las presiones diarias de Informática a menudo derivan de tareas ingratas y en ocasiones poco vinculadas a resultados, como garantizar los niveles de servicio básicos de disponibilidad, calidad de los datos, seguridad y cumplimiento. Más allá de estas operaciones básicas (equiparables a “mantener la luz encendida”), Informática también debe responder a las interminables y siempre cambiantes necesidades de los clientes del negocio. El reto de gestionar sus expectativas se intensifica por la presión de reducir costes, hacer más con menos e incluso subcontratar importantes capacidades.

El negocio de TI

Las cinco áreas de decisión descritas en el capítulo Tecnología de la Información de **The Performance Manager** proporcionan a Informática conocimientos y hechos para ayudar a generar el valor global para la empresa. La secuencia de estas áreas de decisión proporciona un flujo lógico e iterativo de análisis y acción. Los puntos de inicio y final (Informática con una visión clara de *dónde* y *cómo* consigue el valor de negocio) establecen las bases para las prioridades y los planes para cerrar los huecos. Necesitamos un conocimiento detallado de la eficacia de los activos de Informática, tanto individualmente como de forma combinada, para determinar cómo mejorarla. Para optimizar nuestros activos actuales, o añadir otros nuevos, debemos monitorizar los proyectos más estrechamente y gestionar los proveedores. Finalmente, necesitamos visibilidad de las múltiples “partes móviles” para garantizar el cumplimiento los objetivos del negocio y de la normativa para mitigar los posibles riesgos.

Áreas de decisión de TI:

- **Mapa de valor del negocio:** ¿Dónde y cómo gestiona Informática el valor de negocio?
- **Gestión del portafolio de Informática:** ¿De qué forma se han optimizado los activos informáticos para maximizar el ROA?
- **Gestión de proyectos/SDLC:** ¿Cumplen los proyectos sus fechas, presupuestos y objetivos?
- **Gestión de proveedores de Informática:** ¿Se gestionan de forma óptima los niveles de servicio y los costes de los proveedores?
- **Gestión del cumplimiento de Informática:** ¿Se gestionan adecuadamente los riesgos y los controles de Informática?

Examinemos dos de estas áreas de decisión: **Gestión de proyectos/SDLC** y **Gestión de proveedores de Informática**.

Área de decisión: Gestión de proyectos/SDLC

¿Cumplen los proyectos sus fechas, presupuestos y objetivos?

La mayoría de departamentos de Informática tienen cientos de proyectos distintos que están interrelacionados, solapados, o en distintas etapas de desarrollo. El área de decisión SDLC (*Project-Software Development Lifecycle*) realiza el seguimiento del estado de los principales proyectos contra los hitos de gestión de proyectos comunes como alcance, análisis de requisitos, especificaciones de diseño, desarrollo, pruebas, implementación y producción. La monitorización de indicadores de proyectos en tiempo, en presupuesto y en calidad resultan críticos para gestionar el alcance, los cambios imprevistos y los ajustes necesarios. Esta información, que puede provenir de diversas fuentes, también mejora el alineamiento sobre las prioridades de los proyectos y ayuda a duplicar las señales en propósito o alcance.

Para ayudar en este análisis, el área de decisión **Gestión de proyectos/SDLC** permite establecer objetivos de planificación y métricas de evaluación para elementos como:

- Finalización de proyectos informáticos (%)
- Tiempo de demora en los proyectos informáticos (#)
- ROI de los proyectos informáticos (\$)
- Días de recursos externos e internos (#)
- Nuevas iniciativas e Iniciativas rechazadas (#)
- Coste y valor de los proyectos informáticos (\$)
- Duración del proyecto y Variación (#)

Con un sistema de gestión del rendimiento en esta área de decisión, podemos analizar estos objetivos y métricas con una serie de dimensiones, entre las que se incluyen:

- Importe de la inversión (< 50K, < 100K, < 500K, >1M, etc.)
- Complejidad (características, información, arquitectura)
- Dinámico frente a estático
- Alcance del negocio (solución puntual, departamental o empresarial)
- Conocimientos críticos necesarios
- Nivel de riesgo (valoraciones de probabilidad e impacto)

Uso del Área de decisión Gestión de proyectos/SDLC

Como profesional de informática, el área de decisión Gestión de proyectos/SDLC le permite formular preguntas como:

- **Duración del proyecto:** ¿Dónde está el mayor porcentaje y variaciones absolutas para proyectos basados en equipos de proyecto y departamentos?
- **Días de recursos internos/externos:** ¿Cuál es la tendencia en cuanto a días de recursos internos y externos para la complejidad de los proyectos; cómo utilizamos nuestro propio equipo?
- **ROI de los proyectos informáticos:** ¿Qué retorno obtenemos de los proyectos en función de su complejidad y nivel de riesgo?

Un beneficio clave de esta información es que podemos extraer ideas incluso de proyectos que hayan fracasado. Examinando lo que ha funcionado y lo que no de un gran número de proyectos, y garantizando una perspectiva completa del ciclo de vida sobre proyectos de desarrollo, podemos evitar equivocaciones futuras y una mala asignación de recursos.

Estos puntos clave de información ayudan a gestionar las expectativas del equipo, patrocinadores y prescriptores. Con ello, los directivos de Informática pueden evitar sobrepasar los costes del proyecto, incumplir las fechas previstas y entregar artículos que no satisfagan los estándares de calidad. Además de evitar las implicaciones financieras adversas de proyectos fallidos, también permite a Informática evitar el impacto potencialmente serio sobre la reputación y la credibilidad de la empresa.

Área de decisión: Gestión de proveedores de Tecnologías de la Información (TI)

¿Se gestionan de forma óptima los niveles de servicio y los costes de los proveedores?

TI necesita una vista consolidada de cuánto está gastando en activos informáticos y con quién. Es una larga lista, desde PCs y PDAs hasta enrutadores y servicios de telecomunicaciones; desde licencias de software hasta servicios de integración de sistemas. El análisis del área de decisión **Gestión de proveedores de Informática** ayuda a identificar qué necesitamos consolidar y/o estandarizar para reducir costes y complejidad. También revela dónde podemos agrupar requisitos para conseguir un mayor poder de compra o generar mayores niveles de servicio.

Cuando esta información está fragmentada por toda la empresa, es difícil identificar la existencia de contratos y acuerdos duplicados. La simple comparación de los costes de proveedor por función y usuario puede ayudar a descubrir los potenciales excesos. Saber que otros proveedores han proporcionado productos o servicios similares también ayuda a Informática a promover una competencia sana y comparaciones de precio/calidad.

Para ayudar con este análisis, el área de decisión **Gestión de proveedores de TI** permite establecer objetivos de planificación y métricas de evaluación para elementos como:

- Coste de los contratos en el área de TI (\$)
- Finalización de proyectos de TI (%)
- Puntualidad de los proveedores de TI
- Rendimiento SLA
- Valoración de la disponibilidad, la compatibilidad y la escalabilidad de los activos de TI
- Tarifas horarias de los proveedores de TI

Con un sistema de gestión del rendimiento en esta área de decisión, podemos analizar estos objetivos y métricas con una serie de dimensiones, entre las que se incluyen:

- Tipo de software de aplicación
- Fuentes de datos
- Entorno de la infraestructura
- Proveedor de TI
- Departamento/ organización

Uso del Área de decisión Gestión de proveedores de TI

Como profesional de las TI, el área de decisión **Gestión de proveedores de TI** permite formular preguntas como:

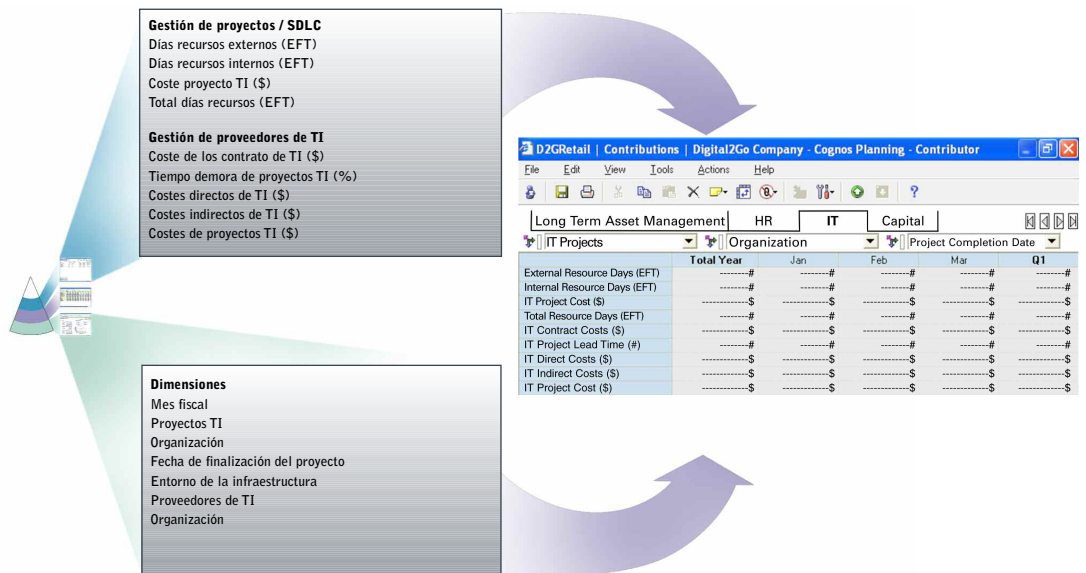
- **Finalización de proyectos de TI:** ¿Estamos expuestos con demasiados proyectos abiertos para una determinada área de aplicación? ¿Hay alguna forma de consolidarlos?
- **Rendimiento SLA:** ¿Qué distribuidores son mejores y cuáles los peores en el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio, y hay algún departamento mal atendido por este motivo?
- **Tarifas de los proveedores de TI:** ¿Suben mucho las tarifas debido a las horas extra necesarias para la finalización de tareas?

Esta área de decisión también es importante para la gestión de los niveles de servicio vinculados a los principales acuerdos de subcontratación, un punto de encuentro para muchas de las funciones de TI. Todos los acuerdos sobre el nivel de servicio tienen compensaciones entre la calidad, el tiempo y el coste. Medir la calidad, especialmente en los contratos Tier 3 más complejos que gestionan y mejoran las aplicaciones, puede ser un reto. Por ejemplo, mientras los acuerdos Tier 1 pueden medir la disponibilidad del servicio, el número de incidencias y el tiempo de respuesta de resolución, los acuerdos Tier 3 necesitan abordar el acceso y el uso de la información de las aplicaciones, y cuán fácil y rápido es realizar cambios. Aún sabiendo cuándo deben renovarse los contratos y cuándo debemos ejecutar las cláusulas de penalización o de incentivos, puede conducir a un ahorro de costes o a mejorar los niveles de servicio.

VINCULAR LAS MÉTRICAS Y DIMENSIONES DE TI CON FINANZAS

Las áreas de decisión Gestión de proyectos/SDLC y Gestión de proveedores de TI muestran los objetivos y métricas clave de TI. El proceso de planificación las vincula a las dimensiones pertinentes, garantizando que se asignan recursos y se establecen expectativas contra los objetivos financieros y operativos. (La imagen muestra el

software de planificación de Cognos). De esta forma, el proceso de planificación vincula procesos de toma de decisiones de toda la organización con finanzas. Esto ilustra cómo TI puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.



Las áreas de decisión Gestión de proyectos / SDLC y Gestión de proveedores de TI muestran cómo la función TI puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.

Siguientes pasos

Debido a los importantes retos técnicos y culturales implicados, demasiado grandes, los diseños empresariales de arriba a abajo para la gestión del rendimiento pueden fracasar, o no cumplir totalmente su promesa. El libro **The Performance Manager** presenta un marco de trabajo diseñado para un planteamiento incremental. Podemos seleccionar uno o dos capítulos funcionales aplicables y utilizarlos de forma similar a una guía de referencia. Las áreas de decisión permiten a los gestores individuales de rendimiento conseguir objetivos inmediatos en sus áreas de responsabilidad. Combinando estos objetivos en las áreas de decisión, podemos crear un cuadro de mando para esa función. A continuación, a medida que percibimos el éxito en el rendimiento, podemos apoyarnos en él para abordar el mayor reto que plantea la colaboración multifuncional alrededor de estrategias y objetivos compartidos.

Saber qué ha pasado y por qué ha ocurrido, alinear este conocimiento con objetivos, y articular un plan para establecer una vista hacia adelante de nuestro negocio, son las habilidades de un gestor del rendimiento. Este libro proporciona un marco de trabajo para diseñar puntos claves de información que generarán el rendimiento de nuestro negocio.

La información adecuada en el momento adecuado puede hacer mejorar a todos los directivos; y lo que es más importante, puede convertir en excelentes a los buenos directivos. Permitir que las personas conozcan este potencial sin explotarlo es la razón por la que le ofrecemos **The Performance Manager**.

Acerca de The Performance Manager

Los autores del libro The Performance Manager son:

Roland P. Mosimann - Chief Executive Officer, BI International

Como CEO y cofundador de BI International, Roland ha liderado las relaciones con los principales clientes e ideado iniciativas de liderazgo para la empresa. Recientemente, ha liderado el lanzamiento de la plataforma Aline™ para Gobierno Corporativo, Administración de Riesgos y Cumplimiento Normativo bajo demanda. Roland es además co-autor de *The Multidimensional Manager* y *The Multidimensional Organization*. Roland posee un MBA por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y un B.Sc. (Econ) por la London School of Economics.

Patrick Mosimann - Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting

Como cofundador de PMSI (*Practical Management Solutions & Insights*), Patrick ha liderado importantes acuerdos con clientes y tiene una gran experiencia en diversos sectores de la industria. Patrick Mosimann dispone además de un MBA por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y un B.Sc. (Econ) por la London School of Economics, University of London.

Meg Dussault - Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos

Meg inició su carrera de marketing hace 15 años, empezando con la gestión de campañas para la operadora nacional de telecomunicaciones. A continuación, trabajó en desarrollo de mercado para la venta en Internet y las tarjetas inteligentes con un chip incorporado, antes de trabajar en marketing de producto con Cognos. En sus 8 años en Cognos, ha trabajado ampliamente con ejecutivos y decisores del Global 3500 para definir y priorizar soluciones de gestión del rendimiento. Este trabajo se ha utilizado para ayudar a dar forma a la visión de Cognos sobre soluciones de gestión del rendimiento y para comunicar el mensaje a los principales influenciadores.

ACERCA DE COGNOS

Cognos es el líder mundial en proporcionar una solución de gestión del rendimiento integrada, con informes, análisis, cuadro de mando, consolidación y planificación empresarial. Los analistas y expertos de la industria señalan la amplitud y excelencia del software de gestión de rendimiento de Cognos como fuente de su liderazgo.

Cognos respalda este liderazgo con los más altos galardones por el mejor servicio al cliente en la industria. Además, el retorno de la inversión que Cognos ofrece a sus clientes ha sido demostrado por observadores independientes de la industria y clientes de los principales verticales, en todo el mundo.

Fundada en 1969, Cognos tiene más de 23.000 clientes en más de 135 países. Las soluciones y servicios empresariales de inteligencia de negocio de Cognos también están disponibles a través de más de 3.000 partners y distribuidores de todo el mundo. Los líderes escogen líderes. Los líderes escogen Cognos.



Cómo conseguir el libro.

Si el concepto que le hemos esbozado en las anteriores páginas le ha parecido interesante y está interesado en obtener una copia del libro sin ningún coste para usted puede solicitarla a través de la página web www.cognos.com/es/pmbook

Esperamos que este libro le ayude a convertirse en *The Performance Manager*

© 2007 Cognos Incorporated. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission, except in the case of brief quotations incorporated in critical articles and reviews. Published by Cognos Press, 3755 Riverside Drive, P.O. Box 9707, Station T, Ottawa, Ontario, Canada K1G 4K9. Cognos and the Cognos logo are trademarks or registered trademarks of Cognos Incorporated in the United States and/or other countries. All others are the property of their respective trademark holders.

The DecisionSpeed® Framework, the Decision Areas and its core content, and all intellectual property rights therein, are proprietary to BI International, and are protected by copyright and other intellectual property laws. No part of the DecisionSpeed® Framework, the Decision Areas and its core content can be reproduced, transferred, distributed, repackaged, or used in any way without BI International's written permission. DecisionSpeed® and Decision Area are trademarks of BI International.

Printed in Canada, 2007. ISBN 978-0-9730124-1-5

