



## Crear el caso para el retorno de la inversión (ROI) de BI en una economía turbulenta 6 tácticas que puede utilizar

*Autor: Dave Kasabian de Pervasive Performance Group*

### **Resumen ejecutivo**

Este documento es el prelude a una serie de webcasts de seis partes patrocinada por IBM Cognos y desarrollada para los miembros de IBM Cognos Innovation Centre. La serie está pensada para dar herramientas a los directivos de TI y de Unidades de Negocio (BU) que les permitan desarrollar un caso de negocio sólido para el ROI de sus iniciativas BI y comunicar eficazmente dicho valor a sus responsables de empresa. La serie le ayudará a captar la atención de los directivos senior, posicionar el valor de negocio de BI en sus necesidades y deseos específicos, así como obtener la aprobación por parte de gerencia de las inversiones en BI.

Cada uno de los segmentos de la serie de webcasts profundizará en una de las seis tácticas específicas que puede utilizar para llevar el caballo proverbial hasta el agua y hacerle beber.

### **Introducción**

Estos días parece que toda noticia lleve la palabra turbulento en el título (incluido este documento). Es un poco excesivo pero existe un motivo para ello. Sobrevivir a estas condiciones económicas ocupa la mente de prácticamente todo el mundo, en todas las empresas y en todos los países. En este sentido, es una fuerza galvanizadora para todos nosotros, tanto en nuestras vidas personales como profesionales.

Las condiciones económicas recientes han afectado significativamente a los presupuestos de muchas empresas de todo el mundo. Incluso aquellas que prosperan son más conservadoras en el gasto por temor a una recesión más profunda y extensa en los próximos meses y años. Esta situación ha dificultado más que nunca la obtención de financiación para iniciativas BI. Para que estas iniciativas logren tener una cuota de la financiación limitada disponible en esta economía, es importante construir un caso que documente el modo en que la inversión en BI puede resolver los temores habituales creados por esta recesión, pero también su importancia para poder capitalizar la recuperación (esperemos) inevitable. En este documento se describen seis tácticas para reforzar el caso de la inversión en BI en este entorno.

*“Pongamos como ejemplo un inventario en todas las regiones y BUs. No limite esta acción sólo a la tecnología, añada los conocimientos técnicos en BI, experiencia de procesos, informes y datos.”*

### **Seis formas de reforzar el caso de la inversión en BI**

1. ROI, ROI, ROI
2. Reciclar, reducir, reutilizar
3. Pensar globalmente, actuar localmente
4. Profundizar
5. Ser real
6. Seguir al pionero del cambio.

ROI, ROI, ROI

Actualmente, los presupuestos son escasos y todo el gasto pasa un severo escrutinio. Los proyectos BI compiten con una multitud de proyectos de inmovilizado con grandes tasas de retorno. El foco recae en el valor tangible, el ROI y el plazo de generación de valor. El ROI de BI, en general, ha dependido relativamente de valores intangibles como la toma de mejores decisiones, una sola versión de la realidad y otras propuestas de valor subjetivas.

Hoy, si una iniciativa depende de su valor intangible, se enfrenta a una dura batalla. Es importante documentar primero los tangibles para acceder a la lista corta cuando se compite con otros proyectos para conseguir fondos limitados. A continuación, una vez se ha establecido el valor tangible, pueden utilizarse los intangibles para diferenciarse de los demás proyectos. Aunque debe existir un foco en el valor a corto plazo, no infravalore el impacto a largo plazo como diferenciador de otros proyectos más tácticos. A diferencia de algunos de los proyectos tácticos con los que se compite, el BI impulsará el crecimiento en un mercado en expansión, no sólo controlará costes en uno en contracción. Pero sin crear un caso de negocio tangible, es posible que el BI no tenga esta oportunidad.

*“Donde deba existir un foco en el valor a corto plazo, no infravalore el impacto a largo plazo como diferenciador de otros proyectos más tácticos.”*

Una empresa líder en sanidad animal se encontró en la posición no envidiable (pero muy habitual actualmente) de estar muy por detrás de su previsión de ventas cuando se acercaba el final de trimestre. El Vicepresidente de Ventas (VP) tenía la presión del director ejecutivo para preparar un déficit en la previsión de ventas. Solamente con un par de semanas para preparar el déficit, el VP no podía permitirse el lujo de una solución a largo plazo. Su equipo propuso utilizar los productos de BI existentes para analizar los datos existentes con el objetivo de identificar clientes específicos con una propensión a la compra de temporada de productos específicos en grandes cantidades.

Mediante una promoción dirigida directamente a esos clientes, fueron capaces de focalizar sus recursos comerciales en dichos clientes específicos durante la iniciativa a corto plazo. Todo el déficit se cubrió con una sola promoción focalizada de dos semanas de duración. Esta iniciativa se convirtió en un ejemplo de ROI que BI puede aportar a la organización y al patrocinador.

*“El ROI potencial superará el coste de la acción de inventario y, en esta economía, la reducción de costes ayuda al caso de negocio más que cualquier otra cosa porque crea un ahorro rápido y tangible.”*

Reciclar, reducir, reutilizar

Todas las empresas tienen un cierto nivel de inversiones anteriores en productos y herramientas de gestión del rendimiento y BI. No obstante, muchas empresas no tienen idea de lo que tienen en toda la organización. Pongamos como ejemplo un inventario en todas las regiones y BUs. No limite esta acción sólo a la tecnología, añada los conocimientos técnicos en BI, experiencia de procesos, informes y datos. Al tenerlo documentado en un único lugar puede quedarse sorprendido de los activos que posee y probablemente encontrará oportunidades para reutilizar tecnología y conocimientos técnicos de forma más amplia, lo cual reducirá el coste de la expansión del uso de BI. Pero no sólo considere el inventario, evalúe también el uso de herramientas, informes y datos y reduzca los activos y conocimientos técnicos no utilizados, infrautilizados o redundantes. El ROI potencial superará el coste de la acción de inventario y, en esta economía, la reducción de costes ayuda al caso de negocio más que cualquier otra cosa porque crea un ahorro rápido y tangible.

*“Se emplea menos esfuerzo en la resolución de problemas de tecnología, desarrollo de conocimientos técnicos, formación de usuarios y uso de proveedores de servicios, lo cual reduce costes, mejora el ROI y reduce el plazo de generación de valor.”*

Una empresa de servicios de negocio globales realizó un inventario de sus informes y descubrió que daba soporte a la producción de más de 200 informes cada mes. Supervisaron el uso, eliminaron redundancias, incorporaron la selección de criterios y facilitaron el autoservicio de informes y análisis. Como resultado pudieron cumplir la gran mayoría de requisitos de informes a través de dos plantillas de informes y eliminaron 198 de los 200 informes mensuales. Esto generó ROI tangible mediante la reducción del coste que supone el soporte de estos informes, mejorando a la vez la satisfacción del usuario.

Pensar globalmente, actuar localmente

Aunque una visión estratégica de BI es importante para maximizar el valor a largo plazo que BI puede aportar a la organización, es igualmente importante mantener el impulso en estos tiempos duros. Aspirar a una iniciativa BI de “Big Bang” a varios años es probable que encuentre una gran resistencia y suele necesitar un plazo más largo para poder definir estándares de empresa y su gobierno. Otra opción consiste en concentrarse en una área en la que exista un proceso específico que necesite atención y tenga un ROI a corto plazo definitivo. Un ámbito limitado y bien definido es más probable que obtenga la aprobación y consiga un plazo de generación de valor más corto. Después, puede aprovechar este éxito y utilizarlo para vender una estrategia BI más extensa.

Un proveedor líder de servicios de ocio televisivo inicialmente tenía algunos problemas con la compra interna ejecutiva de una iniciativa BI global, por lo que en su lugar inició una acción comenzando desde cero alrededor del modelado de ingresos patrocinado por su organización de marketing. A continuación pudieron distribuir informes del modelo de ingresos a otras partes de la organización, lo cual mejoró el ROI de la inversión y abrió más ojos al valor que BI puede aportar. Muchos de los que anteriormente tenían poco interés en BI comenzaron a preguntarse cómo podían “Cognosizar” sus procesos y datos. Debido al éxito y aceptación del modelo de ingresos y los informes, pronto lo ampliaron a la previsión de ventas y tiene prevista una expansión continua en el futuro.

### Profundizar

Dos de las mayores barreras que impiden la inversión en BI son el coste y la escasez de recursos cualificados. Una forma de bajar estas barreras es destacar la profundización en la organización con las inversiones existentes. Muchas veces es posible soportar la expansión con mayor profundidad en la organización con tecnologías, recursos, conocimiento técnico y proveedores de servicios existentes. Se emplea menos esfuerzo en la resolución de problemas de tecnología, desarrollo de conocimientos técnicos, formación de usuarios y uso de proveedores de servicios, lo cual reduce costes, mejora el ROI y reduce el plazo de generación de valor. Existe también un pionero establecido y un registro de éxitos tan importante para cualquier iniciativa, especialmente en una economía frenada. Con frecuencia el Director Financiero (CFO) es el probable patrocinador de la expansión de iniciativas de gestión del rendimiento, porque es el pionero establecido para el proceso de planificación. Una extensión natural podría ser una planificación más frecuente, planificación de empleados o planificación de capital, porque todos estos procesos están bajo la jurisdicción del mismo pionero (el CFO) y utiliza muchos de los mismo recursos para la ejecución.

No hace mucho, los analistas del mercado vaticinaban que la demanda de camiones resistentes alcanzaría un máximo en el año 2009; sobra decir que no fue éste el caso. Uno de los principales fabricantes de camiones de Norteamérica pudo, de forma rápida y con un coste bajo, pasar de un proceso de planificación mensual a otro semanal para poder adaptarse más proactivamente a los cambios en la demanda. Ahora, cada lunes por la mañana se actualiza la previsión para que se refleje en su cuadro de mandos (Balanced Scorecard), de modo que sus ejecutivos puedan tomar decisiones con mejor información sobre producción, racionalización de referencias, inventario y control de costes en estos tiempos tan difíciles para la industria.

*“Debe tener cuidado de no querer copar más recursos de los que puede dar la organización. Los recursos son escasos y pueden volverse potencialmente más escasos si la economía tarda en recuperarse, por lo que debe ser un poco conservador respecto al ámbito del proyecto.”*

Ser real

En esta economía, estar dentro de plazo y dentro de presupuesto puede marcar la diferencia entre conservar el trabajo o buscar otro trabajo. Debe tener cuidado de no querer copar más recursos de los que puede dar la organización. Los recursos son escasos y pueden volverse potencialmente más escasos si la economía tarda en recuperarse, por lo que debe ser un poco conservador respecto al ámbito del proyecto. Es mejor prometer poco y ofrecer mucho que tener que defender más tarde un bajo rendimiento. Proponga un enfoque basado en fases con medidas de éxito temporales y puntos de “salto”. En el entorno actual, Dirección quiere tener la opción de declinar un proyecto si la economía sigue sufriendo y son necesarias más reducciones. La ausencia de una opción de declinación para prepararse para lo peor puede arruinar toda la iniciativa.

Una compañía de asistencia sanitaria Fortune 100 adquirió una licencia de empresa “buffet libre” para BI, pero adoptó un enfoque por fases de la implementación y del despliegue. En lugar de efectuar el enorme esfuerzo de estandarización y gobierno en toda la organización, definieron fases de despliegue en Finanzas, Ventas y Cadena de suministro para establecer éxitos y resolver problemas acuciantes. De esta forma generan un ROI tangible de sus inversiones mientras trabajan con el objetivo de establecer estándares globales, políticas de gobierno y centros de competencia BI.

*“Los proyectos BI compiten con una multitud de proyectos de inmovilizado con grandes tasas de retorno. El foco recae en el valor tangible, el ROI y el plazo de generación de valor.”*

Seguir al pionero del cambio

Aunque el pionero no haya cambiado, su motivación seguramente sí. Casi todo el mundo tiene más aversión al cambio y es menos probable que cambie cosas que pudiera afectar a sus carreras profesionales. Muchos ejecutivos prefieren esconder la cabeza y dejar que otro se arriesgue mientras se concentran en el recorte de costes, adelantos potenciales y en hacer lo que sea para protegerse a sí mismos, a sus equipos y a su empresa. Tienen menos tiempo o energía para dedicarlos a iniciativas multifuncionales. Para tener y retener un pionero debe ayudarle a triunfar. Necesita ayudarle a despejar obstáculos que le bloqueen el camino. Debe facilitarle ser un pionero diseñando un plan de lo que hará entre bambalinas para que triunfe.

Un fabricante líder de semiconductores aprovechó al CEO para aumentar la compra interna ejecutiva. Muchos ejecutivos se resistían al cambio para utilizar datos comunes y herramientas comunes. Estos ejecutivos pensaban que podían obtener la información que necesitaban a partir de sus herramientas y sistemas existentes. Podía tardar un poco pero podían hacerlo y se resistían a financiar herramientas nuevas. Para diluir esta oposición, el departamento de TI creó un tablero de control (dashboard) para el CEO con todas las métricas que necesitaba para su reunión de revisión semanal con su equipo. Su equipo rápidamente aprendió que el CEO iba a formular las preguntas difíciles y que ya no toleraría argumentos tales como que los datos no son correctos y que no aceptaría respuestas que no se basaran en hechos verificables. El riesgo de una exposición negativa ante el CEO motivó que el equipo de gestión adoptara el dashboard y la iniciativa BI subyacente en sus organizaciones.

### **Resumen**

Todas las empresas necesitan tomar decisiones duras en una economía turbulenta. Las decisiones que se tomen hoy afectarán en gran medida al modo en que las empresas capean el temporal y también en la composición, moral y retención de sus plantillas y sus clientes. El BI proporciona a los responsables de la toma de decisiones la información necesaria para tomar “las decisiones duras correctas” y tomar las decisiones duras correctas marcará la diferencia entre simplemente sobrevivir o triunfar. Ahora no es el momento de abandonar las inversiones en BI y gestión del rendimiento, sino que para poder competir por los fondos limitados, es necesario tener un caso de negocio sólido y bien pensado.

Para explorar más estos temas le animamos a asistir a nuestra próxima serie de webcasts, en la que Dave Kasabian del Pervasive Performance Group profundizará cada una de las seis tácticas presentadas en este documento.

### **Acerca de Pervasive Performance Group**

Pervasive Performance Group es un proveedor de servicios de asesoría en gestión del rendimiento e inteligencia de negocio. Nuestro foco es ayudar a las empresas a ampliar la gestión del rendimiento desde iniciativas centradas en financiación o TI hasta un enfoque a nivel de empresa que aumente el retorno de sus inversiones en BI y PM.

Pervasive Performance Group proporciona consejos, conocimiento y dirección, que ayudan a las empresas a reconocer y descomponer las barreras que obstaculizan un despliegue más amplio y limitan el retorno de las inversiones en tecnología. Nuestros servicios ayudan a las empresas a progresar hasta una cultura gobernada por el rendimiento que permite que las TI puedan ampliar el alcance y el impacto de la tecnología. Lo conseguimos ayudando a las empresas a reconocer el valor tangible e intangible de la extensión de la gestión del rendimiento desde las iniciativas aisladas y feudos departamentales hasta una cultura colaborativa del rendimiento.



## Acerca del IBM Cognos Innovation Centre for Performance Management

El IBM Cognos Innovation Centre se fundó en Norteamérica, Europa y Asia Pacífico para avanzar en el conocimiento de las técnicas de planificación y gestión del rendimiento, tecnologías y prácticas. El Innovation Centre se dedica a transformar las prácticas rutinarias de gestión del rendimiento en “nuevas prácticas” que ayuden a reducir costes, agilizar procesos, aumentar la productividad, permitir una respuesta rápida a las oportunidades y aumentar la visibilidad de la gestión.

Con una plantilla global formada por expertos en planificación, tecnología y gestión del rendimiento, el Innovation Center colabora con más de 3.000 clientes de IBM Cognos, académicos, líderes del mercado y otras personas que buscan acelerar la adopción, reducir el riesgo y maximizar el impacto de las prácticas de gestión del rendimiento habilitadas por la tecnología.

## Acerca de IBM Cognos BI and Performance Management

Las soluciones de gestión del rendimiento y BI de IBM Cognos ofrecen software BI, de consolidación y de planificación empresariales, soporte y servicios líderes mundiales para ayudar a las empresas a planificar, conocer y gestionar el rendimiento financiero y operacional. Las soluciones de IBM Cognos reúnen tecnología, aplicaciones analíticas, buenas prácticas y una amplia red de partners para ofrecer a los clientes una solución abierta, adaptativa y completa del rendimiento. Más de 23.000 clientes en más de 135 países de todo el mundo han elegido soluciones IBM Cognos.

Si desea más información o ponerse en contacto con un representante de IBM:

[ibm.com/cognos](http://ibm.com/cognos)

## Solicitar una llamada

Para solicitar una llamada o formular una pregunta, visite [ibm.com/cognos/es](http://ibm.com/cognos/es).

Un representante de IBM Cognos responderá su petición antes de dos días laborables.

## IBM España, S.A.

Tel.: 900 100 400  
c/ Sta Hortensia, 26-28  
28006 Madrid  
España

La página de presentación de IBM puede encontrarse en:  
[ibm.com/es](http://ibm.com/es)

IBM, el logotipo de IBM, [ibm.com](http://ibm.com) y Cognos son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos y/o en otros países. Si éstas y otras marcas registradas de IBM se marcan en su primera aparición en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), estos símbolos indican que se tratan de marcas registradas en Estados Unidos o en el Derecho anglosajón (Common Law) por parte de IBM en la fecha de publicación de esta información. Estas marcas también pueden estar registradas en otros países.

Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la Web en 'Información de copyright y marcas registradas' en:

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Los nombres de otras empresas, productos y servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicios de terceros.

Las referencias hechas en esta publicación a productos, programas o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializar dichos productos, programas o servicios en todos los países en los que opera. Las referencias a un producto, programa o servicio de IBM no pretenden afirmar ni implicar que únicamente pueda utilizarse dicho producto, programa o servicio. En su lugar, puede utilizarse cualquier programa, producto o servicio funcionalmente equivalente.

Esta publicación sólo tiene carácter de orientación general. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. Póngase en contacto con su oficina comercial o distribuidor de IBM local para conocer la información más reciente sobre productos y servicios de IBM.

IBM no proporciona asesoramiento legal u opiniones legales, contables o de auditoría, ni garantiza que sus productos o servicios aseguren el cumplimiento por sus clientes de la legislación vigente que les pueda ser aplicable. Los clientes son responsables del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes, incluidas las normativas y legislaciones nacionales.

Cualquier referencia incluida en esta información a sitios web que no sean de IBM sólo se proporciona para su comodidad y no se considera en ningún modo una aprobación de dichos sitios web. Los materiales de dichos sitios Web no forman parte de los materiales para este producto de IBM y el uso de dichos sitios Web corre a cuenta y riesgo del Cliente.

<sup>1</sup> David A. J. Axson Best Practices in Planning and Management Reporting John Wiley & Sons, New Jersey, 2003

<sup>2</sup> Ibid, 59

<sup>3</sup> Ibid, 58

<sup>4</sup> David M. Katz Is Finance Strategically Challenged? CFO Magazine [www.cfo.com/article.cfm/3013927](http://www.cfo.com/article.cfm/3013927)

<sup>5</sup> Nota de prensa de Answerthink, 20 de marzo de 2002 [www.answerthink.com/news\\_and\\_events/press\\_release](http://www.answerthink.com/news_and_events/press_release)

<sup>6</sup> David M. Katz Is Finance Strategically Challenged? CFO Magazine [www.cfo.com/article.cfm/3013927](http://www.cfo.com/article.cfm/3013927)

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> CFO Magazine Staff Where the CFO Would Like to Be CFO Magazine 22 de junio de 2004 [www.cfo.com/article.cfm/3014471](http://www.cfo.com/article.cfm/3014471)

<sup>9</sup> Según el Hackett Group (2004 Book of Numbers), más del 80% de tarjetas de puntuación equilibradas no proporcionan sus ventajas plenas. Una empresa típica tiene 132 medidas – nueve veces el número recomendado por Kaplan y Norton

<sup>10</sup> CFO Magazine Research Series CFOs: Driving Finance Transformation for the 21st Century 2002 [www.cfoenterprises.com/research.shtml](http://www.cfoenterprises.com/research.shtml), p8

© Copyright IBM Corporation 2009  
Reservados todos los derechos.

IBM Cognos  
**Innovation Center**  
for Performance Management