

# Mandamientos para bajar los costos en IT

Mejores prácticas, gestión del cambio, outsourcing, retorno de inversión y agilidad, algunas de las variables para reducir los costos en el área de tecnología. APERTURA consultó a especialistas del mercado para armar este particular decálogo.



**P**oner a la gerencia de IT en una ejecución financiera sana dentro del marco general es más amplio que, simplemente, ser más eficiente. Muchos factores están implicados: una comprensión de los drivers principales de los costos de la tecnología de la información; alinear el plan de gasto con la estrategia de negocio total; usar los recursos financieros

eficientemente; ver los gastos como inversiones y tener procedimientos para seguir su funcionamiento; y poner los procesos en ejecución sanos para tomar decisiones de inversión.

**Hay que transformar la infraestructura de IT, alineándola con las restricciones presupuestarias del negocio.**  
**Juan Manuel González, director de**

**Tecnología de Accenture**, propone este mandamiento. El objetivo es construir una infraestructura estandarizada e integrada que potencie las mejores tecnologías y prácticas del mercado. Algunas acciones claves:

- Adaptar la organización de infraestructura, pasando de ser constructores y operadores, a convertirse en arquitectos y administradores de servicios.



■ Acelerar la migración a soluciones de Redes de Nueva Generación: Voz sobre IP, redes privadas virtuales (VPNs), calidad de servicio (QoS), entre otras.

**Tener en cuenta las mejores prácticas del sector evita gastos innecesarios y permite tomar lo mejor de los otros.**

Usar las experiencias de terceros y la confianza en los especialistas. “Una empresa tiene un consultor y existen experiencias en todo el mundo similares, con metodologías y herramientas probadas, casos, experiencias. Es difícil encontrar hoy la necesidad de reinventar la rueda”, destaca Gustavo Schutt, director de BDO Consulting. Para empresas dispuestas a trabajar en forma estandarizada, hoy hay proyectos en ERP que se basan en reutilizar experiencias y estructuras que ya fueron implementadas. “El secreto está en tratar de reusar en quienes lo tienen las experiencias y modelos que ya están probados. Y esto repercute en los costos, obviamente, porque los proyectos son más cortos”, agrega Schutt.

**Promover la agilidad dentro del área de IT y la infraestructura.**

Hoy, las organizaciones están con arquitecturas de IT orientadas a servicios y hay una serie de sistemas conectados entre sí -como web services, BPM, workflow-. “Está muy bien tener tecnología o arquitecturas orientadas a servicios pero, ¿cuán ágil es esa arquitectura que permite relacionar las necesidades de los distintos negocios?”, se pregunta Martín de Pablo, managing director de Bearing Point. Hoy existen portales, Business Process Management (BPM), integración, distintas aplicaciones, paquetes de sistemas, los sistemas legacy que vienen del pasado -telcos, finanzas-. El consultor define cinco principios por los que tienen que tener agilidad:

- Transportabilidad: cuántas veces puedo reutilizar el sistema en una unidad de negocios y replicarlo en otra. Estandarizar lo máximo posible los sistemas que reduzcan los costos de mantenimiento.
- Plataformas independientes, que

permitan realizar u obtener el potencial completo de la implementación de IT, a fin de reducir costos y tiempo.

- Interoperabilidad: poder tener la mayor cantidad de estándares posible y reutilización de los elementos.
- Productividad
- Escalabilidad

**Cuidado con seleccionar al proveedor compitiendo sólo por costos.**

Como dice el viejo refrán, a veces lo barato sale caro. Es posible que suceda que la decisión final antes de una adquisición sea del departamento de compras en base a las cotizaciones económicas.

“No seleccione por el menor precio, sino por quien puede darle soporte. Ahorrar un poco al elegir, termina siendo muy costoso, no sólo en términos de dinero, sino de confiabilidad. Se compra un problema. Se provoca un desgaste importante con obstáculos que no hay por qué tenerlos”, alerta Schutt.

**En cada proyecto, mida el retorno de la inversión.**

El retorno que va a generar IT sobre el negocio es lo que se debe medir hoy. A fines de los '90 sucedió que muchas empresas compraron herramientas tecnológicas sin tener en cuenta si se repagaban o no. Actualmente, la mayoría de las organizaciones confía más y más en los departamentos de IT para manejar procesos y generar rentabilidad.

Por eso, es fundamental tener en cuenta cuál va ser el ROI. “Está claro que hay dos segmentos diferenciados. Por un lado la infraestructura de tecnología y luego las herramientas tecnológicas que se van a incluir en áreas donde no se ha implementado”, comenta de Pablo.

**Al seleccionar proveedores, revise bien los contratos para no cargar después costos extra innecesarios.**

Muchas compañías cometen el error de que al negociar los contratos se aceptan condiciones que no deberían permitirse. Derivar la gestión de compras en ese área puede ser un error.

“No tiene que importar el último descuento, sino la metodología y la



■ Estandarizar y consolidar los recursos del centro de cómputos (servidores, soluciones de almacenamiento) explotando las tendencias de convergencia y los estándares abiertos.

■ Promover una administración integral de seguridad que incluya todo el universo de problemas, incluyendo la gente, las políticas y tecnologías.

funcionalidad de la empresa. Los proyectos no tienen que ser llave en mano, se puede cerrar el precio definiendo qué responsabilidades, qué roles se pueden tener”, explica Schutt. “Uno puede, como firma, estar volcado a determinada solución y siempre el mejor precio se obtiene cuando se negocia bien y, por lo general, esto se hace cuando se genera cierto grado de competencia”, cierra el ejecutivo.

Un tip para tener en cuenta: es importante considerar el cierre de trimestre de los *vendors* para obtener descuentos, porque tienen obligación de completar la cuota.

**Utilizar outsourcing como herramienta para flexibilizar, contener y predecir costos de IT.**

La tercerización ataca los dos lados de la ecuación, por un lado reduciendo el costo total de operación y por el otro, incrementando el servicio de IT.

“Cuando hablamos del costo total de operación no tenemos que dejar de lado ciertos costos que no resultan tan fácilmente visibles pero que definitivamente impactan en la erogación total de IT. Un ejemplo claro son los desvíos sufridos al no poder cumplir las planificaciones”, detalla Vanessa Taiah, directora de Outsourcing de Accenture.

La ejecutiva señala que “cuando hablamos de incrementar el servicio de IT, tenemos que pensar en cómo vamos a medir el nivel del servicio y cómo vamos a alinearlos a los objetivos de negocio de cada empresa, eliminando costos innecesarios y fomentando acciones de mejora continua en pos de lograr eficiencias y productividades.

Estos parámetros son planteados al comienzo de la relación con el *partner* y son medidos constantemente, permitiendo en una relación a largo plazo, poder predecir los costos totales de operación y el servicio esperado”.

**Bajar costos no quiere decir desinvertir en la gente.**

El concepto de gestión del cambio es hoy una realidad. “Las herramientas, sea un ERP, telefonía IP, en un altísimo porcentaje están probadas y funcionan. Hay que trabajar en ver en qué medida los procesos de negocio están adecuados a la realidad



**MEDIR EL RETORNO DE INVERSIÓN EN CADA PROYECTO ES FUNDAMENTAL**

del mundo. Hay que trabajar en el cambio y no en la herramienta”, opina Schutt.

Y para trabajar en la transformación, es fundamental tener a la gente capacitada, por lo cual bajar costos en esta área en realidad es desinvertir y no pensar a futuro. “Encontrar profesionales en el mercado es complicado y cuando se encuentran

hay un desfase importante entre salarios y costos. La reducción en costos juega en contra si no se invierte en capacitación. Cuando hay que buscar recursos afuera, los costos no cierran con la realidad argentina. Es complicado hacer iniciativas locales así”, agrega de Pablo.

**Controle sus gastos de telecomunicaciones.**

“¿Qué me cobraron?!” es un comentario bastante habitual frente a las facturas de telecomunicaciones. Al respecto, Iván Saubidet, gerente General de TNX, explica: “Hay muchos errores en la facturación de los proveedores, donde no se respetan los precios acordados”.

También sucede que está descentralizada la compra de telecomunicaciones en las empresas. Si se optimizó la red y los servicios, se puede descontar por no respetar esos paquetes,

por ejemplo, con los excedentes en minutos de la telefonía móvil. Implementar políticas en cuanto a consumo y servicio de cada área es una buena opción y comprar los servicios que realmente se necesiten. Optimizar la estructura es clave.

**Aproveche las nuevas tecnologías de comunicación.**

La opción de la voz sobre IP y las redes privadas virtuales (VPN) ya es una realidad. Las VPN bajan los costos porque tienen las mismas características que las redes punto a punto, pero con un consumo mucho menor. “Antes las empresas no lo contrataban por temas de seguridad y calidad, algo que ya está resuelto. Esto puede significar una disminución en costos del 50 por ciento”, destaca Saubidet.

En el caso de la voz sobre IP (VOIP), ahorra los llamados de larga distancia. Algunas empresas usan su propia red de datos para esto, es importante no sobredimensionar la misma. Un buen punto a tener en cuenta para los grandes *players* multinacionales. ■ Victoria Pellegrinelli.