



High performance. Delivered.

Una verdadera
estrategia digital de
reducción de costos
y maximización del
área de TI

En el momento en que se comienza a hablar de 'estrategia digital' se comienza a generar una nube de ideas y conceptos –muchas veces erróneos– respecto a lo que tiene que hacer la organización para ocasionar un avance disruptivo en la arena de los negocios.

De este modo, el equipo ejecutivo de primera línea debe entender la estrategia digital como un método que usa los elementos de última generación para ayudar a impulsar el modelo de negocio y para llevar a que la empresa «lo haga mejor», ya sea que haga más negocio o haga algo más por los clientes.

El componente tecnológico es sin duda la llave maestra de los líderes globales del momento; primero deben entender su impacto y beneficios, para después implementar la estrategia con éxito. Así, la tecnología primordialmente debe asistir a la organización en una estrategia digital de reducción de costos.

De acuerdo con un estudio de Accenture, cerca del 90 % de las empresas en México ya tiene acceso a tecnologías digitales, desde redes sociales y blogs hasta servidores en la nube. La realidad es que el 60 % de los ejecutivos cree que están desaprovechándolas debido a la falta de una estrategia integral.

Por ello cada día la agenda del *Chief Information Officer* (CIO) cobra más relevancia en los consejos corporativos para el desarrollo de la estrategia ejecutiva de la organización, ya que el

director de tecnologías de la información es el encargado de enfocar la estrategia digital hacia los objetivos de negocio en todo momento.

Todos los negocios son entidades que viven dentro de un ecosistema en el cual existen presiones y riesgos constantes que hay que observar con atención para medir las oportunidades constantes que desencadenan:

- Desaceleración la demanda.
- Escasez de capital.
- Nuevas normativas.
- Erosión de los activos.
- Precios volátiles.

Vemos así que las presiones y riesgos no contemplados impactan directamente en la organización con desgastes que no se suelen contemplar y que comúnmente acarrearán dos consecuencias:

- La necesidad de los CEO de reducción relevante del costo de tecnologías de la información hacia una mayor eficiencia del área.
- Personal de TI fatigado por las iniciativas de reducción de costos y el impacto de resolver contingencias

inesperadas, pues en general solo actúan basados en la reacción y solo van a los efectos.

Resulta así que el reto de las organizaciones de alto desempeño es transformar las presiones en oportunidades al consolidar una estrategia de reducción de costos basada en la tecnología de una manera sostenible minimizando los riesgos asociados.

De esta manera, dentro de las primeras oportunidades que brindan las nuevas tecnologías digitales se encuentran las siguientes:

- La reducción de costos en la operación tecnológica.
- La reducción de costos en la operación del negocio.

RETOS ACTUALES

A partir del inicio de la estrategia digital de reducción de costos se comienzan a minimizar las presiones del negocio a través de la alineación de todas las unidades teniendo en cuenta las condiciones cambiantes de los mercados; se toma el área tecnológica de la empresa como el principal objetivo de eficiencia.

Responder ciertas consideraciones nos comenzará a dar un panorama más amplio de las necesidades:

- ¿Cómo se distribuye el gasto total de TI, tanto el discrecional como el no discrecional?
- ¿Cómo el gasto de TI contribuye al desempeño de la compañía?

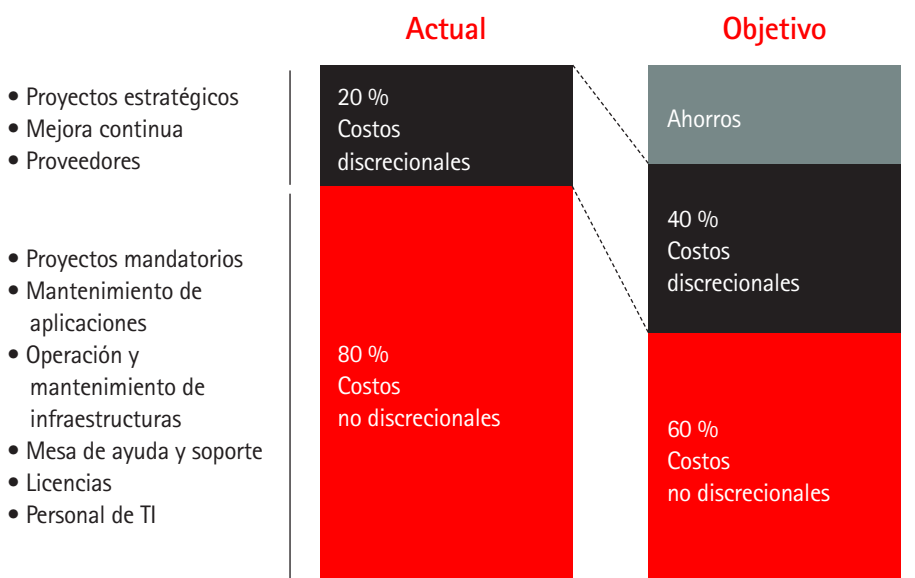
Al finalizar este balance comenzaremos a encaminar las acciones hacia reducciones de costo hechas a la medida para generar el mayor impacto en el menor número de movimientos posibles.

ACCIONES SIN ESTRATEGIA

En los siguientes tres casos vemos las acciones más comunes que toman las firmas sin una estrategia digital de reducción de costos:

- Caso 1. Una reducción de costos arbitraria en las áreas. Por ejemplo, 10 % de recorte en todos los presupuestos para TI.
- Caso 2. Abordar únicamente proyectos de gasto discrecional. Por ejemplo, la cancelación o suspensión de proyectos de inversión significativa.

Escenario de mejora



- Caso 3. Reducciones de costos secundarias. Por ejemplo, la eliminación de proveedores.

Cuando no se tienen acciones de planteamiento estratégico para la reducción de costos, no se producen beneficios sostenibles y duraderos, sino resultados involuntarios que en muchos de los casos descarrilan el logro del objetivo de negocio, tal como se expone a continuación.

DAÑOS COLATERALES A LA ORGANIZACIÓN

En estos casos, lo habitual es que se produzcan daños colaterales, entre los que se pueden citar los siguientes:

- Ahorros en el corto plazo que son insostenibles con el paso del tiempo, con nuevos costos derivados de iniciativas de reducción sin visión.
- Reducciones de costos que implican varias consecuencias:
 - Mermar la habilidad de TI para soportar las estrategias de negocio.
 - Aumentar la brecha de capacidades de TI en contra de las expectativas futuras del negocio.
 - Esfuerzos aislados de reducción de costos que no derivan en los niveles requeridos de reducción de costos.

LA PROPUESTA DE ACCENTURE

Un enfoque basado en la experiencia mundial de Accenture divide la reducción de costos en dos grandes visiones integradas:

- La reducción de costos de TI desde la perspectiva interna de TI, que son aquellos costos asociados directamente a la operación de la tecnología e infraestructura.
- La reducción de costos de TI desde la perspectiva externa de TI a través de la mejora continua del negocio, la maximización de la eficiencia y la optimización de recursos y procesos.

En esta segunda parte de la visión estratégica es donde se encuentra la transformación de los procesos manuales de negocio hacia las prácticas de iniciativas de *paperless*, *mobility* y administración de contenidos digitales.

MITOS DE LA ESTRATEGIA DIGITAL

De este modo, podemos comprender que una estrategia de movilidad digital no consiste en lo siguiente:

- Rentar servidores de un *data center* por sí solo.
- Establecer un sistema integrado que maneje las operaciones diarias.

- No es significativo el que las empresas hagan aplicaciones aisladamente.
- Limitarse solo a las publicaciones en redes sociales está muy lejos de ser una estrategia digital.

En consecuencia, se observa que el enfoque de las organizaciones deberá centrarse en convertir los retos de reducciones de costo de tecnología en una solución pragmática a corto y largo plazo que tiene retos de principio a fin vistos desde dos perspectivas de retornos:

- Perspectiva interna: desarrollos tecnológicos generan una mayor agilidad y flexibilidad organizacional.
- Perspectiva externa: reducciones de costo de TI adicionales exigidas por el negocio para mantener la competitividad en el mercado.

Desde Accenture, hemos construido un enfoque estructural que contribuye a crear una estrategia digital de reducción de costos de TI significativa y sustentable. Esta estrategia comienza cuando se identifican las inversiones clave para cultivar los ahorros que permitirán trascender en productividad y logros.

En un escenario como el que se presenta actualmente, el objetivo principal no solo es bajar el costo, sino también cambiar la naturaleza de los gastos para que cada vez más se conviertan en envíos de tipo «discrecional», ya que son estratégicos, sustentables y de extenso beneficio.

A través de los gastos discrecionales vamos a abrir un panorama que generará un núcleo de disrupción dentro de la firma donde se maximiza el valor a través de la visión estratégica.

NUEVAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS: OPORTUNIDADES DE EFICIENCIA

Las tendencias tecnológicas también pueden generar importantes reducciones de costo en el interior de la compañía, donde lo más importante es que cualquier implementación digital esté en alineación estratégica con el modelo de negocios pasando por el área de TI:

1. **Social:** uso de las redes sociales, *crowded data sourcing*. Del 60 % al 70 % de la información que se genera en la compañía son datos no estructurados y es una información de alto valor. Se trata de aprovechar adecuadamente las interacciones de los

Tendencias en oportunidades

Nuevas tendencias tecnológicas



Social

Cómo las cosas son descubiertas y la gente conectada



Cloud

Cómo las cosas son entregadas



Mobility

Cómo las cosas son consumidas



Big Data and Analytics

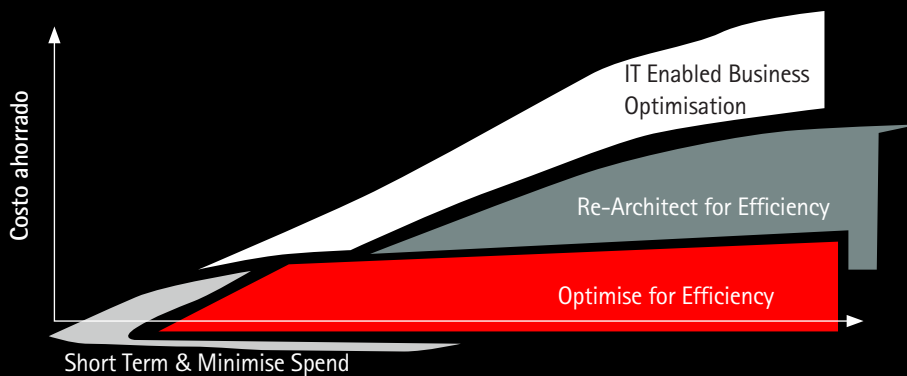
Cómo es creada la visión

Oportunidades de más eficiencia

Alineamiento estratégico de TI

- Cómo la visión del negocio es transmitida en un plan de inversión y ahorros en TI multianual y en el modelo operativo
- Cómo impacta TI en el desempeño de la empresa y cómo es medido

Costo vs. rendimiento



medios sociales para hacer mejores productos, dar más soporte a los clientes, estar más cercanos y ganar contratos de ventas. Lo que se veía como un juego y entretenimiento es hoy usado por las empresas de una manera extrema.

2. **Cloud:** uso de aplicaciones a través de la nube. Consiste en una visión integrada del uso de la tecnología a través de la nube, cobro y utilización en cualquier parte para todo el equipo.

3. **Movilidad.** Lo es todo en la estrategia futura. Se trata de llevar tu empresa y compañía a cualquier rincón, no solo un trabajador, un cliente, un socio o un prospecto que accede en el instante que guste en tiempo real.

4. **Big Data y Analytics.** Son la evolución de lo que se conoció antes como *business intelligence*, que es el reporte inteligente de datos de los sistemas transaccionales. Ambos trabajan para analizar grandes volúmenes de información que están fluyendo constantemente y llevan a cabo un análisis científico que genera hipótesis sobre el comportamiento de la información para generar predicciones con una altísima precisión.

En consideración a esta metodología, se trata de transmitir la visión del negocio a un programa de reducciones de costos multianual, con elementos de medición precisa para obtener el valor agregado y el verdadero impacto que debe provenir del área de TI.

Las oportunidades de corto plazo pueden generar reducciones de hasta el 10 %, pero, considerando el largo plazo, podemos llegar hasta el 60 %, como muestra el gráfico.

La iniciativa de Accenture es un proceso punta-a-punta empezando con talleres de trabajo con líderes estratégicos del negocio digital, en una fase inicial de diagnóstico, para consolidarlo con una implementación y medición constante.

La esencia de la estrategia digital de reducción de costos de Accenture genera innovaciones en el negocio a través de experiencias únicas para el cliente considerando las nuevas e intensivas combinaciones de información, recursos de negocios y tecnología.

El éxito del negocio digital requiere tomar decisiones estratégicas que reconocen la preeminencia de los clientes en el modelo de negocio, se dan cuenta de la diferencia entre lo que es posible y rentable y además generan un nuevo valor al cliente en formas que conducen a crecientes ingresos de la compañía y resultados de alto desempeño.

El concepto *digital* alude a cómo la tecnología vuelve a la información intensiva y conectada al mismo tiempo, y para realmente ser un negocio digital se requiere transformar la tecnología en negocio.

Acerca de Accenture

Accenture es una firma global de consultoría de negocios, tecnología y *outsourcing*, con más de 305.000 personas trabajando en 120 países. Combinando su experiencia, sus capacidades en todos los sectores y áreas de negocio y su investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios de alto rendimiento. La compañía obtuvo una facturación de 30.000 millones de dólares durante el año fiscal que terminó el 31 de agosto de 2014. Su página web es www.accenture.com.

Fabio R. Irino

Socio director de Accenture Strategy y líder de Technology Strategy México
fabio.ririno@accenture.com
Tel.: (52 55) 5284 7470

Octubre, 2014

Copyright © 2014 Accenture

Todos los derechos reservados,

Accenture, su logo y Alto

Desempeño Entregado

Son marcas registradas

de Accenture.