

Obtención de Beneficios de Negocio en Proyectos de TI

THOMAS SHIMADA, SINTEC
Socio de Sintec, Oficina México

Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

 @PerspectivaSintec

Los beneficios del proyecto seguían sin llegar. El proyecto se completó a tiempo, dentro de presupuesto y con el alcance definido. Un mes después del “Go-Live”, la organización lo reconoció como un proyecto ejemplar. Sin embargo hoy, dos años después, los beneficios seguían sin llegar.

Dos años antes, la empresa concluyó un proyecto de implementación de una herramienta tecnológica para optimizar su cadena de suministro. Entre los beneficios esperados estaban el incremento en el nivel de servicio, la reducción de inventarios y costo de transporte, y la capacidad de manejar mayor complejidad para soportar el crecimiento del negocio. La misma herramienta era utilizada por otras empresas que habían obtenido importantes beneficios. Sin embargo, hoy la empresa experimentaba mayor inventario, mayor costo de transporte y menor nivel de servicio. Además, muchos usuarios habían dejado de usar la herramienta.

¿Por qué fallan los proyectos de Tecnología de Información (TI)? ¿Por qué empresas que utilizan la misma tecnología obtienen diferentes resultados?

LOS BENEFICIOS DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Aral, Brynjolfsson & Wu (1) demostraron cuantitativamente que la implementación de TI, en la forma de sistemas empresariales, causan mejoras en el desempeño de las empresas, y que existe un ciclo virtual en la relación entre la inversión en TI y el desempeño.

Sin embargo, no todas las empresas obtienen los mismos beneficios. Aberdeen Group (2), en su reporte anual sobre implementaciones de sistemas empresariales, señala que existen diferencias significativas en los beneficios obtenidos por diferentes empresas. Por ejemplo, las Best-In-Class (20% de empresas con mejor desempeño) observaron en promedio una reducción de inventario de 20% y un nivel de servicio de 97%, mientras que los Laggards (35% de empresas con peor desempeño)

observaron en promedio una reducción de inventario de 6% y un nivel de servicio de 84%. Las Best-In-Class tienen también mejores evaluaciones en la estandarización y ejecución de procesos, el compromiso en diferentes niveles de la organización, la visibilidad de información para toma de decisiones, el uso efectivo de la tecnología, y la capacidad para medir los beneficios y el tiempo para conseguirlos.

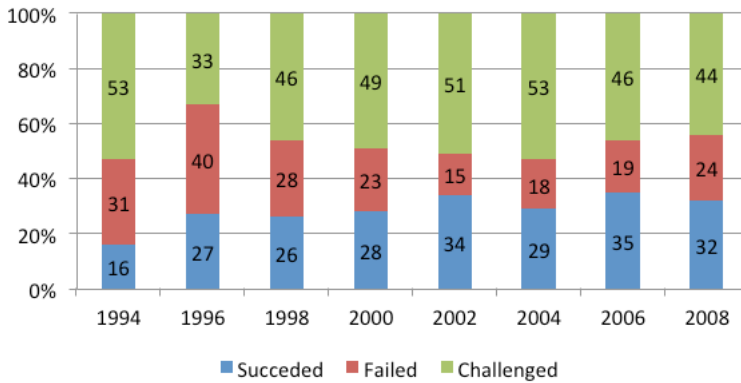
Es claro que un sistema, por sí solo, no ofrece una ventaja competitiva, pero usarlo de manera correcta sí. Los beneficios vienen de la capacidad de soportar una estrategia de negocio, cuando habilitan prácticas y decisiones relevantes a la estrategia.

¿QUÉ SE REQUIERE PARA QUE UN PROYECTO SEA “EXITOSO”?

En 1994, la empresa The Standish Group (3) publicó el reporte CHAOS, que mide el éxito de proyectos de TI e identifica los factores críticos de éxito. Desde su publicación inicial ha tenido múltiples actualizaciones, y ha permanecido como uno de los más referenciados a lo largo del tiempo. El reporte CHAOS clasifica los proyectos en tres tipos:

- Succeeded: El proyecto se completó a tiempo y dentro de presupuesto, con todas las funcionalidades especificadas inicialmente.
- Challenged: El proyecto se completó y es operacional, pero en un tiempo y/o costo mayor al estimado, y con menos funcionalidades a las especificadas inicialmente.
- Failed: El proyecto se canceló en algún punto durante su ciclo de desarrollo.

La Gráfica 1 muestra la evolución de los resultados del reporte CHAOS a través de los años. A pesar de que el porcentaje de proyectos exitosos ha ido aumentando, todavía queda mucho por hacer.



Organización

Procesos

Estrategia

Tecnología

Después del reporte CHAOS original, se han publicado numerosas investigaciones sobre los factores críticos de éxito para proyectos de TI. Muchas de ellas argumentan en contra del reporte CHAOS, ya que no considera otros aspectos como el sesgo del estimado inicial (proyectos "holgados" tienden a ser más exitosos), la calidad, el riesgo y la satisfacción del cliente. Sin embargo, en general todas coinciden en los mismos factores:

- Involucramiento de usuarios
- Compromiso directivo
- Definición clara de objetivos de negocio
- Reducción del tamaño, complejidad y duración del proyecto
- Experiencia en administración de proyectos
- Soluciones sencillas sin complejidad innecesaria
- Metodología probada
- Plan de actividades factible
- Asignación de recursos competentes
- Continuidad del equipo
- Calidad de datos

Todos estos factores son críticos y necesarios para el éxito de un proyecto. Y mientras más de éstos existan en un proyecto, mayor será su probabilidad de éxito.

Sin embargo, estos factores asumen que un proyecto termina con el "Go-Live" y la estabilización de un sistema. No consideran que los beneficios no se obtienen de manera inmediata, sino que se materializan algún tiempo después. La puesta en productivo o "Go-Live" es el principal hito de cualquier proyecto, pero no es el fin del mismo. Por el contrario, es el inicio de un camino, muchas veces largo, para obtener los objetivos de negocio que justificaron la inversión.

¿QUÉ SE REQUIERE PARA OBTENER LOS BENEFICIOS?

Para lograr los beneficios de negocio después del "Go-Live" se requieren 4 elementos:

- El compromiso directivo a largo plazo
- La madurez de los procesos
- La ejecución rigurosa de los mismos
- El uso efectivo de la tecnología

Compromiso directivo a largo plazo

Como hemos mencionado, los beneficios de un proyecto rara vez se obtienen de manera inmediata después del "Go-Live", sino que requieren de esfuerzo y compromiso a largo plazo.

Deloitte Consulting & Benchmarking Partners (4) fueron algunos de los primeros en enfocarse en el período que inicia después del "Go-Live", que bautizaron como la "Segunda Ola". En su investigación, encontraron que más de la mitad de los encuestados consideraban que un proyecto termina con el "Go-Live" o cuando se estabiliza el sistema, mientras que el resto reconocían que es un proyecto sin fin.

Para obtener los beneficios esperados, es crucial que la empresa, empezando por sus directivos, tengan una visión a largo plazo, siempre con los objetivos de negocio en mente. Asimismo, es necesario que los directivos conozcan las herramientas y sus limitaciones, y que no se dejen llevar por decisiones de corto plazo (por ejemplo, apagar un sistema cuando experimenta fallas temporales).

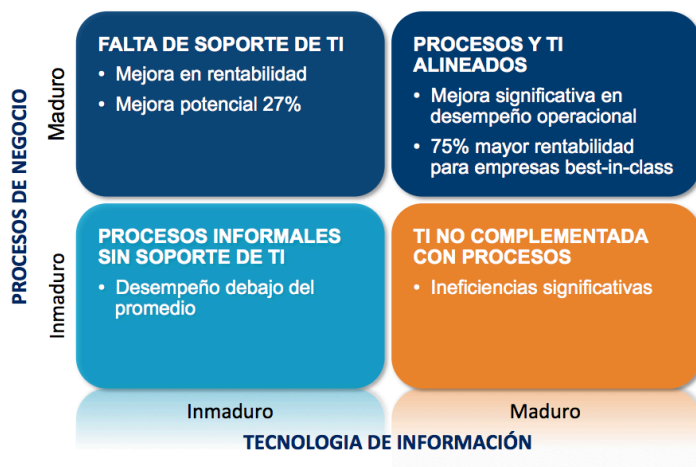
Uno de los principales factores que explica los diferentes resultados de implementaciones de TI entre empresas, es la visión sobre lo que significa que la implementación está completa.

¿Cuánto tiempo se requiere para lograr los beneficios? No existen muchas investigaciones al respecto, y depende en gran medida del tipo de herramienta, tamaño del proyecto y empresa. En general, las investigaciones estiman que los beneficios de un sistema empresarial se logran entre 1 y 3 años posteriores al "Go-Live".

Madurez de los procesos

Heinrich y Simchi-Levi (5) demostraron que las inversiones en TI sí logran beneficios de negocio, pero sólo si existen procesos de negocio maduros. Para evaluar la madurez se basaron en el modelo SCOR®, publicado por Supply Chain Council, que evalúa la madurez de los procesos en términos de su definición, documentación, estructura y roles, medición de indicadores, cooperación intra e inter-compañía, consistencia de resultados y predictibilidad del desempeño. Usando la misma tecnología, diferentes empresas obtienen diferentes resultados, y las diferencias se explican por la madurez de sus procesos de negocio. Las mejoras en desempeño están altamente correlacionadas con ambos elementos (procesos y TI), y ambos deben de trabajar en conjunto para lograr un mayor impacto.

La Figura 1 resume los resultados del estudio, mostrando los resultados en cuadrantes definidos por la inmadurez vs madurez de los procesos y la TI.



La TI por sí sola no resuelve los problemas, sino que al contrario, los puede empeorar. El beneficio real viene de contar con procesos de negocio maduros, que se potencializan a través de la utilización de TI. El desempeño de la TI depende no de las funcionalidades de la misma, sino de la forma en que la utilizan los usuarios.

Ejecución rigurosa de los procesos

Las principales causas por las que los proyectos de implementación de TI fallan están relacionadas con la gente. Según el reporte de Deloitte (et al), el 51% de los obstáculos para lograr los beneficios están relacionados con gente: manejo del cambio, falta de disciplina y entrenamiento. La gente es el costo oculto en una implementación de TI, ya que cualquier resistencia de parte de los usuarios puede causar que la dejen de usar.

Si bien hay temas de usabilidad de la herramienta que definitivamente son importantes, la gente es el principal factor. Culey (6) señala que el elemento humano es el que puede echar a perder la implementación de TI más perfecta. Sin embargo, normalmente se dedica mayor tiempo y atención a la implementación técnica que al manejo del cambio.

De acuerdo a Aberdeen (et al), las empresas Best-In-Class estandarizan sus procesos a lo largo de la organización, lo que asegura una adherencia a mejores prácticas y un frente común ante clientes y proveedores. La falta de disciplina en la ejecución de dichos procesos por parte de los usuarios invalida el caso de negocio y los beneficios esperados de la implementación.

En la etapa de implementación, el manejo del cambio se enfoca en la capacitación sobre el nuevo proceso y herramientas, la comunicación a diferentes niveles de la organización, la administración de las expectativas de los stakeholders, y la resistencia al cambio. El principal objetivo es preparar a la organización para el “Go-Live” y el período de estabilización. Por el contrario, en la etapa post-implementación, el manejo del cambio se debe enfocar en la ejecución de procesos. Los procesos se deben ejecutar en el sistema de la manera como se definieron, independientemente de las

preferencias de las persona, los cambios organizacionales y el ingreso de nuevas personas.

Los procesos se dejan de ejecutar por diferentes razones:

- Los usuarios no lo conocen o no lo entienden. Los usuarios que participaron en los proyectos salen de la organización o cambian de rol, y las personas que los remplazan (por ingreso o promoción) no los conocen. Para evitar esto, se debe asegurar que los procesos están incluidos como parte del perfil de puesto, que la persona cumpla con las habilidades definidas, y que reciba capacitación formal sobre los procesos y sistemas que deberá ejecutar.
- Los usuarios lo ignoran, ya sea por qué cuestionan su valor, o por qué encuentran otras formas más sencillas de hacerlo. Si el cuestionamiento es válido, el proceso se debe modificar. Si el cuestionamiento no es válido, al ignorar o ejecutar el proceso de otra forma se pierde o disminuye su valor. Para evitar esto, el proceso debe hacerse imposible de ignorar, ligándolo a indicadores, compensación, desarrollo, y hacerlo forzoso (por ejemplo, mediante el uso de workflows).
- Se permiten excepciones, lo que puede llevar a que el proceso mismo se convierta en la excepción. Las excepciones eliminan supuestos del caso de negocio, que impiden lograr el 100% del beneficio esperado.
- Los usuarios argumentan la rigidez de la TI. Para evitar esto, se recomienda mantener ciclos de mejora de la herramienta para incorporar sugerencias de los usuarios, lo que les da un sentido de propiedad de la misma. Este punto se tratará en una sección posterior.

Una de las principales formas en que se manifiesta la falta de procesos robustos, es en la falta de calidad de datos. Para la mayoría de las implementaciones de TI, la falta de calidad de datos es una de las principales causas de fracaso. Es muy conocida la frase de “basura entra, basura sale”: si se alimenta basura a un sistema, los resultados que se obtengan serán también basura. Un problema en la calidad de datos es síntoma de la necesidad de cambiar un proceso de negocio actual. Los datos no son responsabilidad de las áreas de Sistemas, sino de las áreas de negocio.

El uso efectivo de la tecnología

La TI constituye un soporte a los procesos de negocio, por lo que debe cambiar al mismo ritmo que el negocio mismo. Por lo tanto sería ingenuo pensar que la implementación de una herramienta de TI termina con el “Go-Live” de un proyecto. Si bien los cambios en TI deben seguir de cerca a los cambios en el modelo de negocio, la realidad es que en la mayoría de las empresas se quedan muy atrás (ya sea por la rigidez del sistema o del área de Sistemas), y se van acumulando hasta una nueva migración o actualización.

Además, el aprovechamiento del 100% de las capacidades de una herramienta no se da al momento del “Go-Live”, con sólo algunos días de entrenamiento y pruebas. El aprovechamiento de cualquier sistema se da a través de una curva de aprendizaje, en la que el usuario va conociendo la herramienta de manera gradual, y su exigencia se vuelve mayor. Los

usuarios deben estar al tanto de las mejoras incorporadas a los sistemas, a través de la capacitación en nuevas versiones y la participación en eventos (i.e. Sapphire, Oracle Open Word, Dreamforce), grupos de usuarios o user groups, y asociaciones profesionales, entre otras.

Una de las mejores prácticas para incorporar cambios y aprovechar las capacidades de una herramienta es la utilización de ciclos de mejora (por ejemplo, cada 3 meses), en los que durante cada ciclo se presentan propuestas de mejora o requerimientos, se priorizan, se desarrollan y se prueban. La utilización de dichos ciclos permite mejorar el aprovechamiento de la herramienta, evita una actualización masiva y da un sentido de propiedad de la misma a los usuarios. De acuerdo a Aberdeen (et al), las empresas Best-In-Class usan las versiones más recientes, hacen cambios más rápidos en los sistemas para adaptarse a cambios del negocio, utilizan mayor funcionalidad, y en general aprovechan mejor sus cuotas de mantenimiento.

CONCLUSIONES

La obtención de beneficios de un proyecto de implementación de una herramienta de TI requiere la ejecución implacable de dos diferentes etapas.

La primera, que consiste en la implementación misma, tiene como objetivos completar el proyecto en tiempo, dentro de presupuesto y con el alcance definido. Esta etapa termina con el "Go-Live" y la estabilización de un sistema. El éxito de esta etapa se basa en la definición clara de objetivos, el compromiso directivo, la alineación de expectativas, el involucramiento de usuarios, la asignación continua de recursos competentes, y la aplicación de una metodología probada para la administración del proyecto.

La segunda etapa, que es una etapa sin fin, tiene como objetivo asegurar la obtención de los beneficios de negocio. El éxito de esta etapa requiere el compromiso a largo plazo de todos los niveles de la empresa, la ejecución rigurosa de procesos maduros y estandarizados a lo largo del negocio, el desarrollo continuo de habilidades de la gente, y la utilización efectiva de la tecnología a través de un modelo que permita sacarle el máximo provecho e incorporar de manera rápida cambios que soporten el dinamismo del negocio.

REFERENCIAS

- (1) Aral, Brynjolfsson & Wu, "Which came first, IT or productivity? The virtuous cycle of investment and use in enterprise systems", Twenty Seventh International Conference on Information Systems, Milwaukee, 2006
- (2) "ERP in Manufacturing 2012", Aberdeen Group, 2012
- (3) "CHAOS Report", The Standish Group, 2009
- (4) Deloitte Consulting & Benchmarking Partners Inc., "ERP's Second Wave", 1999.
- (5) Heinrich & Simchi-Levi, "Do IT investments really pay-off", Supply Chain Management Review, 2005.
- (6) Culey, "Ensuring the ROI from ERP has a Bigger R than I", The European Business Review, 2012.

Thomas Shimada, Sintec
thomas.shimada@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com