



# Cómo alinear el área de IT con la estrategia de la Organización

Fuente: Robert S. Gold, IT Strategy Management  
Balanced Scorecard Collaborative Inc.  
Traducido y Adaptado por Symnetics S.A.





## :: Introducción

IT y las áreas de negocios en las organizaciones, a menudo tienen objetivos contrapuestos. IT focaliza sus esfuerzos en la reducción de costos del mantenimiento y funcionamiento de sus sistemas, mientras que el negocio necesita que IT maximice la creación de valor.

Los responsables de IT están utilizando el modelo del Balanced Scorecard para acelerar su proceso de generación de valor, convirtiéndose en socios de la estrategia del negocio sin perder de vista la performance requerida en el uso de recursos para el mantenimiento de sus aplicativos .

Durante los últimos 35 años, el área de IT se ha desarrollado a través de todos los procesos organizacionales. Es difícil imaginar una organización que no se apoye en sistemas de información para realizar sus operaciones básicas.

El rápido crecimiento de los sistemas de información desde los `60, con el objetivo de reemplazar muchos procesos manuales (facturación, registración, etc), permitieron a las organizaciones ofrecer mayor rapidez, disponibilidad, y automatización de los procesos a un menor costo.

Las compañías utilizan IT en pos de facilitar el diseño de los nuevos procesos, ofreciendo mayor nivel de funcionalidad y capacidad operativa, con el objetivo de fortalecer los vínculos entre proveedores y clientes.



## :: Relación de IT con sus clientes internos

A pesar de considerar esencial el vínculo de IT con los procesos de negocio, podemos afirmar que su relación con clientes internos es limitada, detectando importantes oportunidades de mejora.

Estos últimos 20 años, hemos trabajado con más de 100 empresas de tecnología que nos han permitido analizar algunas ineficiencias que IT y sus clientes internos encuentran:

**Responsables de Unidades de Negocio:** La mayoría de los responsables de las áreas de negocios dicen necesitar un área de IT más alineada con el negocio para entender mejor cómo IT puede soportar el éxito del negocio y utilizar este conocimiento para desarrollar soluciones de mayor valor. Los gerentes buscan optimizar la confiabilidad de la información que circula en las organizaciones, desean saber si sus costos tecnológicos son competitivos. Sin embargo, la mayoría de los gerentes tiene un entendimiento acotado de sus gastos en IT, especialmente considerando los factores estructurales que afectan el total de los costos del área. Como resultado de esto, los ejecutivos creen que sus costos de IT son demasiado elevados.

**Responsables de IT:** Los responsables de IT creen que su responsabilidad es ofrecer alta calidad y sistemas confiables al menor costo. Las inversiones de IT son usualmente dirigidas por un presupuesto de asignación externa. Las unidades de negocios en la organización compiten por los recursos afectando los limitados presupuestos de IT. Inevitablemente, los ejecutivos de las unidades de negocios sienten que sus chances de obtener fondos son muy limitadas. En casos extremos, este desencanto conduce a la descentralización de la Unidad de IT afectando la unidad internamente, con un significativo sacrificio de economías de escala. Por ello no sorprende que encontremos a las áreas de IT desalineadas con la estrategia de la organización.

De todos modos, no todas las organizaciones están focalizadas en el costo y calidad de IT.

Muchas firmas nacidas en la última década, sitúan IT en el centro de sus propuestas de valor. Ellos aprovechan IT generando nuevos caminos de creación de valor a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Este es el caso de Amazon.com, que usa sofisticados análisis de las conductas de compra de sus clientes, para atenderlos mediante el uso de recomendaciones personalizadas.



## :: Balanceando costo y calidad mediante agilidad e innovación

El primer paso para transformar el área de IT y alinearla con la estrategia de la organización, es definir el estado de situación actual del área en relación a la organización, planeando en una segunda fase, el grado de avance necesario para focalizar IT en la estrategia.

Apalancándose en la agilidad e innovación, IT puede focalizarse en el uso de tecnologías de creación de valor para la organización, logrando una rápida implementación en el logro de ventajas competitivas.

Las áreas de IT están evolucionando desde un foco en costos y calidad hacia un estado de agilidad e innovación como principal fuente de creación de valor. Este esquema lo podemos analizar en el siguiente gráfico: ¿En que estado de situación se encuentra el área de IT en su organización?

Papel	Competencia		Contribución	
	Costo	Calidad	Agilidad	Innovación
<b>Focalizada en la Estrategia</b>	Las decisiones de inversión en IT son direccionadas por la estrategia	Disponibilidad y confiabilidad en los sistemas ya no es un problema	Foco en tiempo de respuesta y en generar una ventaja competitiva	IT es un componente clave en la propuesta de valor
<b>Proactivo</b>	Los costos unitarios y la demanda está siendo gestionada	La calidad es usada para negociar niveles de servicio	Metodos con Foco en la reducción del tiempo del ciclo	El rol de IT en la estrategia del negocio es considerado
<b>Reactivo</b>	Son utilizados Acuerdos de Niveles de Servicio	Foco en la disponibilidad y tiempo de respuesta	Asignación de recursos son direccionados por políticas	IT utiliza la innovación para reducir costos
<b>Defensivo</b>	Gastos de IT muy controlados por el Presupuesto (como % de los ingresos)	Foco sólo en la disponibilidad del sistema	Agenda limitada por escasos recursos y prioridades internas	Asignaciones creativas de recursos para evitar la tercerización

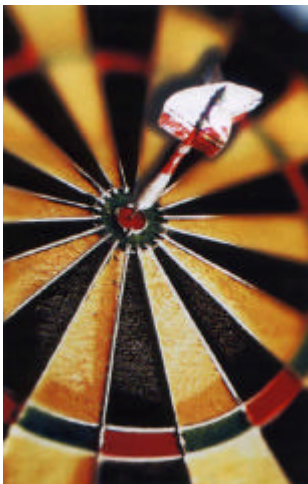
*El liderazgo en costos y calidad es necesario pero no suficiente para sostener las necesidades de IT en sus organizaciones. Para contribuir en la ejecución de la estrategia del negocio, **IT necesita desarrollar un alto nivel de competencia en el control de costos y calidad.***

La contribución estratégica permite a IT, ser fuente de creación de valor. Para poder contribuir, IT primero debe ser competente, luego debe lograr una clara comprensión de la estrategia del negocio y desarrollar una activa participación en su implementación y no quedarse sólo en aspectos operacionales.

Sorprendentemente existe un “gap” entre la percepción de IT sobre si misma y la percepción de la organización respecto a IT. Es común observar **que los ejecutivos de IT** se definen “Proactivos”, mientras que los **ejecutivos en las unidades de negocios** observan a sus colegas de IT como “Reactivos”.

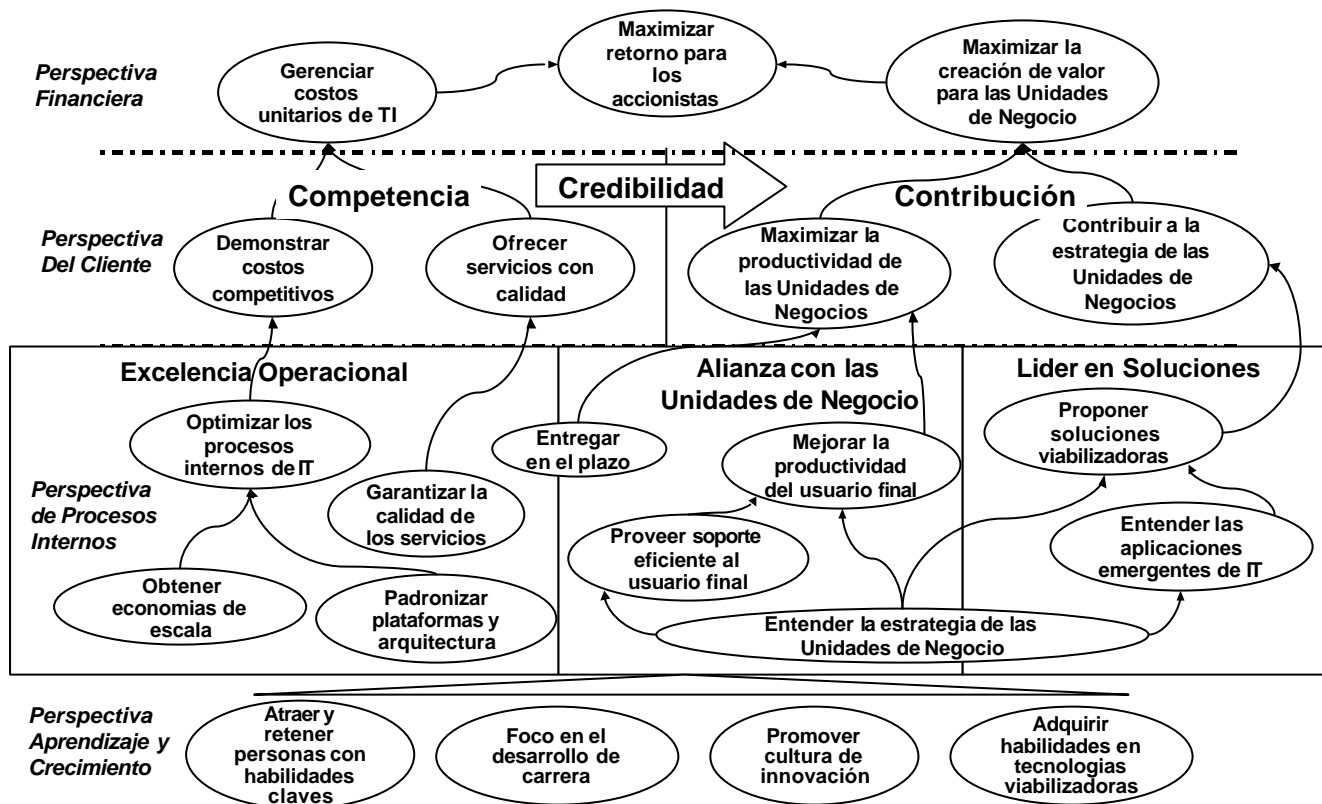
Pero hay algo en común: Los ejecutivos de IT y sus clientes internos **están de acuerdo en que IT debe convertirse en una unidad orientada a la consecución de la estrategia.**

## :: IT Orientada a la Estrategia



El Balanced Scorecard permite al área de IT orientarse estratégicamente, creando un lenguaje compartido entre IT y sus clientes. *El BSC permite medir el valor del servicio entregado de IT en términos de costos y calidad del servicio entregado.* El mapa estratégico de IT en un BSC permite traducir los objetivos estratégicos de IT a través de las cuatro dimensiones que propone el modelo (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje & Crecimiento); y la definición de la relación causa-efecto entre sus objetivos permite alinear la estrategia de IT con la estrategia de la organización.

La Figura 2 que sigue a continuación, ofrece un template de un mapa estratégico genérico de IT .



Por ejemplo: La óptima utilización de los recursos de IT, **maximizar la creación de valor** para las unidades de negocios, se distingue de los tradicionales objetivos de control de gastos de IT. En las organizaciones avanzadas, **el énfasis financiero** no se apoya en la reducción de los costos totales de IT, sino más específicamente en el **entendimiento y dirección de los costos relacionados con los recursos de IT y los relacionados con la predicción de la demanda**, los cuales en conjunto facilitan el presupuesto tradicional de las inversiones de IT. El establecimiento de la potencial creación de valor de IT ayuda a los ejecutivos de negocios a reconocer las diferencias entre inversiones de IT y sus gastos asociados.

El mapa estratégico también expresa los objetivos de IT en equilibrar el foco de competencia y contribución.

Desde **la perspectiva “clientes”**, con objetivos específicos a cubrir de las necesidades del negocio, la competencia de IT significa ambas cuestiones; **calidad del servicio y costos competitivos asociados**.

La agilidad e innovación se evidencian en la definición general de los objetivos estratégicos. Aunque para cubrir las expectativas del cliente, cada persona en el área de IT, necesita ser responsable por los temas circunscriptos a su **competencia y contribución**.

Los objetivos de excelencia operacional, dentro de la **perspectiva de procesos internos** en el mapa estratégico, reflejan el beneficio de IT en tener costos competitivos y óptima calidad del servicio.

Mediante el logro de estos objetivos, **se incrementa la credibilidad de IT**, permitiendo a la organización cambiar su orientación. El componente une a las unidades de negocio reflejando un nuevo foco de productividad. Mediante la fijación de fechas tope para el envío de servicios y nuevas funciones, **asegurándose que los usuarios finales tengan el acceso o soporte efectivo, y comprendiendo el formato de negocios**, es que **IT ganará la oportunidad** de participar en la creación y ejecución estratégica, como un verdadero **socio de la compañía**.

La estrategia de reorientar el área de IT, depende claramente de contar con los perfiles y el clima correcto sobre el cual poder desarrollarse.

La intensa competencia entre los líderes de equipos sumada a las habilidades necesarias que se deben manifestar para ejercer un correcto liderazgo, pone especial énfasis en la retención del personal clave para alcanzar los objetivos relacionados con costos y productividad.



## :: Punto de partida

Cada organización presenta desafíos únicos y propios en su desarrollo. El contenido presentado es sólo un punto de partida, que facilita la comprensión y evolución del área de IT orientada estratégicamente. El primer paso para el desarrollo de un BSC de IT es crear un equipo que tendrá la responsabilidad de planificar el proyecto, luego dirigirlo exitosamente. Este será el punto de partida para la creación de un mapa estratégico, desde el cual se seleccionarán los indicadores que controlarán los objetivos estratégicos de la organización y del área de IT.

Aquellas firmas que reconozcan que IT debe evolucionar de proveedor de servicios, focalizado en costos, a convertirse en un socio en la creación de valor, serán quienes disfrutarán en el menor plazo de los resultados.

El desafío de los ejecutivos de hoy es el saber “cómo” alinear los planes e iniciativas de IT con las prioridades estratégicas del negocio en la organización.

La metodología del Balanced Scorecard provee un marco que permite demostrar como los procesos de IT contribuyen directamente para mejorar el resultado de los negocios.

A partir de la construcción e implementación de mapas estratégicos e indicadores balanceados, las áreas de IT estarán listas para cambiar la forma de comunicarse con las unidades de negocios en la organización, dejando explícito su papel de “viabilizador” de la estrategia de la empresa.

**:: Symnetics Business Transformation  
Affiliate Balanced Scorecard Collaborative Inc.**

Home Page: [www.symnetics.com.mx](http://www.symnetics.com.mx)  
E-mail: [symnetics@symnetics.com.mx](mailto:symnetics@symnetics.com.mx)

Symnetics Argentina - Tel.: (54 11) 4964 2061  
Symnetics Brasil - Tel.: (55 11) 3746-0137  
Symnetics México - Tel.: (52 55) 5207-0008  
Symnetics Chile - Tel.: (56 2) 946-2758