



¿CERTIFICARSE O NO? CONSTRUYENDO LA JUSTIFICACIÓN

Luis D. Mateos

En la mayoría de las ocasiones, tomar la decisión de certificar a una empresa en alguna norma existente (ISO, NMX, PCI, GLOBAL CIC, LFPDPPP, etcétera) es de carácter estratégico. Por lo mismo, se requiere una base sólida para tomar dicha determinación –ya que al menos en Latinoamérica, un alto porcentaje del emprendimiento se comienza sin un análisis detallado-. El no sustentar adecuadamente la decisión de certificarse puede ocasionar burocracia y costos innecesarios para la compañía.

Realizar un análisis de viabilidad y justificar la resolución de certificarse afina el alcance del proyecto de certificación, garantiza que las mejoras se obtengan sobre los elementos críticos del negocio, y optimiza el grado control al enfocarlo en lo indispensable.

Resultados de encuesta.

Primera parte

En MATEOS CONSULTORES® entrevistamos a los representantes de algunos de nuestros clientes. El perfil de las empresas encuestadas es el siguiente:

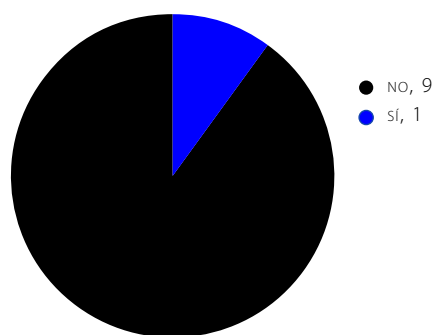
- PYME– No más de 200 empleados;
- Sector de productos, proyectos y/o servicios tecnológicos;
- Ventas a gobierno de al menos un 30% del ingreso total, y
- Planes de internacionalización.

En la muestra realizada por MATEOS CONSULTORES® a tan sólo diez de sus primeros clientes certificados, se encontraron las siguientes cifras:

GRÁFICA 1.

ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO

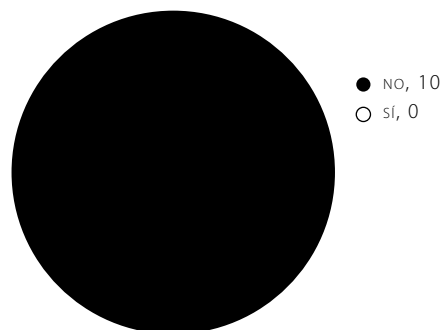
¿Realizó un análisis costo-beneficio para comenzar su iniciativa de certificación?



GRÁFICA 2.

BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN

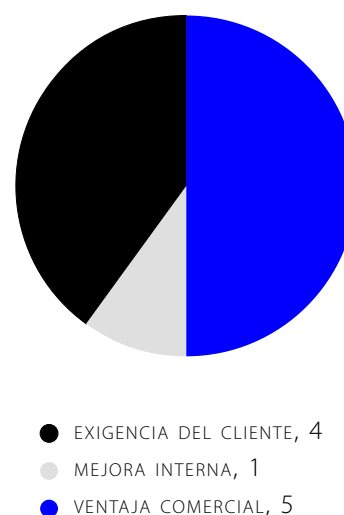
¿Le fue fácil mostrar los beneficios de certificarse a la alta dirección?



GRÁFICA 3.

RAZONES PARA CERTIFICARSE

Razón por la cuál decidió certificarse



Como se puede observar, no es usual realizar un análisis costo-beneficio de las iniciativas de certificación. Esto lo podemos atribuir directamente a las razones de certificación que tienen que ver con una exigencia del mercado y los clientes. Por consiguiente, aún al cliente que respondió que elaboró un análisis costo-beneficio, le fue difícil mostrar los beneficios de certificarse en la alta dirección.

En México, se tiene el hábito de tomar decisiones de esta naturaleza basándose en presentimientos o la premisa de “siento que es una buena idea”. Debido a esto, muchas veces se invierte en áreas secunda-



rias de las empresas, y se desaprovechan los recursos.

Por ello, partiendo del mismo perfil de empresa utilizado para nuestro muestreo, proponemos una forma sencilla de realizar un caso de negocios para otorgarle una herramienta que lo auxiliará a justificar su iniciativa de certificación. Asimismo, mostraremos los resultados de la segunda parte de esta encuesta, realizada un año después de que nuestros clientes obtuvieron la certificación.

Caso de negocio

Las secciones típicas de un caso de negocio son las siguientes:

Resumen ejecutivo

- Recomendación
- Resumen de resultados
- Decisión

Introducción

- Directrices de negocio
- Alcance
- Métricas financieras

Análisis

- Suposiciones
- Análisis FODA
- Flujo de efectivo
- Costos
- Beneficios
- Riesgos
- Alternativas
- Costos de oportunidad

Conclusión, recomendación de decisión y siguientes pasos

Análisis de costos. Ejemplo

No se profundizará en un caso de negocio completo y ejemplar, pero sí en las partes que sustentan directamente la justificación: el planteamiento y los costos.

Planteamiento (hipotético)

Imaginemos a la CORPORACIÓN X que brinda servicios de TI a sus clientes. Su cartera está conformada por un 45% en el sector público y un 55% en la iniciativa privada; tiene más de diez años de experiencia en el mercado nacional, y recientemente redujo su portafolio de servicios para especializarse en los más rentables.

Esta organización es cuestionada con mucha frecuencia por sus clientes, en términos de la calidad de los servicios que provee, y recibe un número considerable de quejas sobre su atención. Además, en el sector público, la CORPORACIÓN X nota que, cada vez en más, es una ventaja contar con la certificación internacional ISO/IEC 20000:2011 en las licitaciones (concernientes a los servicios que brinda).

Debido a la entrada de empresas extranjeras al país, así como la oferta atractiva de oportunidades laborales en estas compañías, la “fuga” de personal calificado aumentó en el último año. Hecho que provocó la tasa de rotación de capital humano más alta en la historia de la CORPORACIÓN X.

Principalmente por estas razones, la CORPORACIÓN X decide iniciar un proyecto de certificación en ISO/IEC 20000:2011, no sólo para cumplir con las exigencias del mercado, sino para mejorar su calidad en la atención y, como consecuencia, reducir el número de quejas de los clientes.

Ante tal panorama, la CORPORACIÓN X es consciente de que debe adoptar cuanto antes el Sistema de Gestión de Servicios de TI (SGSTI), a fin de lograr que la organización se faculte lo más rápido posible para realizar una mejora continua sustentada en evidencia. De esta manera, decide contratar un proyecto de consultoría, capacitación y acompañamiento en la certificación, con la mediación de MATEOS CONSULTORES®. Con ello, la CORPORACIÓN X reduce el tiempo de implementación a tan sólo seis meses. Si hubiera decidido adoptar el SGSTI con personal y recursos meramente internos, este trámite le hubiera llevado entre 12 y 18 meses.¹

Para el propósito del análisis del costo-beneficio, el líder de proyecto interno de la CORPORACIÓN X realiza una tabla de flujos, en la que evalúa el Costo Total de Propiedad a lo largo de la vigencia de la certificación.



	PRE-CERTIFICACIÓN (6 MESES)[MXN]	PRIMER AÑO [MXN]	SEGUNDO AÑO [MXN]	TERCER AÑO [MXN]
CAPACITACIÓN	\$40,000.00	0	\$20,000.00	0
CONSULTORÍA	\$280,000.00	0	0	0
AUDITORÍAS EXTERNAS	\$110,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$110,000.00
PERSONAL INTERNO	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
HERRAMIENTAS	\$20,000.00	0	0	0
AUDITORÍAS INTERNAS	0	\$36,000.00	\$36,000.00	0
SUBTOTALES	\$570,000.00	\$174,000.00	\$194,000.00	\$230,000.00
			TOTAL	1,168,000.00

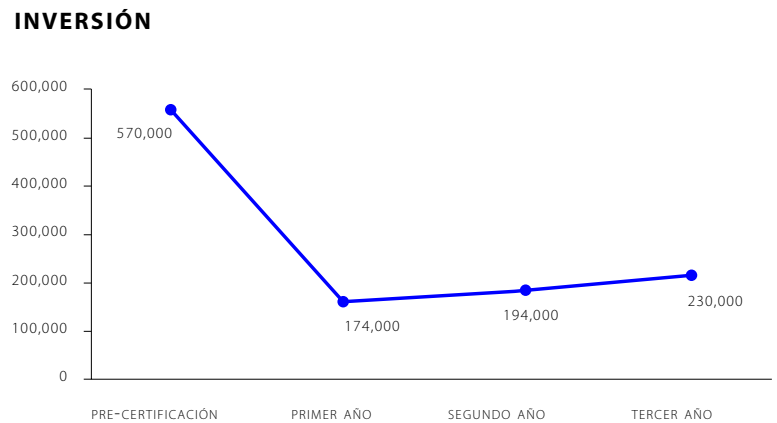
Detalles sobre cada rubro:

- **Capacitación.** La CORPORACIÓN X adquiere un curso con MATEOS CONSULTORES® para capacitar a todo el personal de la compañía en la comprensión básica de la norma ISO 20000. El curso impartido en el segundo año incluye la formación de tres auditores internos, como parte del plan de desarrollo del personal del SGSTI.
- **Consultoría.** Con un proyecto de precio fijo, la CORPORACIÓN X confía en MATEOS CONSULTORES® para que realicen toda la documentación base de su SGSTI; ayuden con la generación de formatos; hagan revisiones constantes, y vigilen de cerca la implementación para que lleguen a la certificación.
- **Auditorías externas.** Éstas son provistas por el organismo de certificación elegido. La primera auditoría es la más costosa. Las de vigilancia del primer y segundo años tienen un costo más reducido, y al vencimiento del certificado se debe volver a ejecutar una auditoría de recertificación.
- **Personal Interno.** Se refiere al Equivalente a Tiempo Completo (FTE) del costo nominal del personal que se dedica a mantener y operar el SGSTI. Como se institucionaliza la práctica, la mayoría de los colaboradores usan el SGSTI como parte de su día a día, sin que represente una carga de trabajo adicional. En este rubro se considera únicamente la parte proporcional invertida del líder interno del SGSTI.
- **Herramientas.** MATEOS CONSULTORES® diseña el SGSTI de la CORPORACIÓN X de tal forma que se reduzca la inversión en software, reutilizando aplicaciones existentes dentro de su marco de servicios actual. La única herramienta que se compra es un software para la elaboración de diagramas de flujo con el que no se contaba.
- **Auditorías internas.** Los primeros dos años, la CORPORACIÓN X con-

trata a MATEOS CONSULTORES® para realizar dos auditorías de segunda parte del año, que equivalen a las auditorías internas necesarias para cumplir con los requisitos impuestos en el SGSTI. Después de formar a sus auditores internos, ya no es necesario que se hagan auditorías de segunda parte.



GRÁFICA 1. ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO

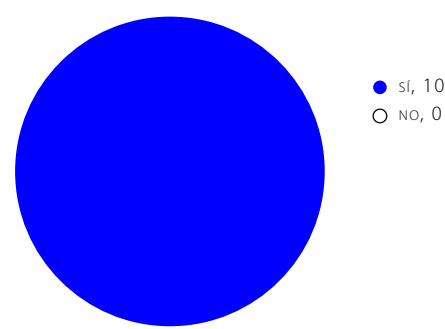


Resultados de encuesta. Segunda parte

Como se mencionó anteriormente, un año después de la primera parte de la encuesta, los mismos diez clientes contestaron una segunda parte de ésta, con el fin de evaluar los beneficios tangibles obtenidos, así como la percepción del personal y la dirección de dichos beneficios.

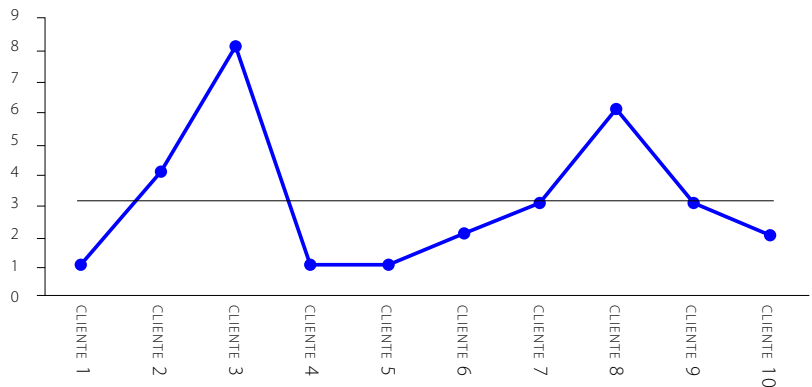
GRÁFICA 5. BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN ISO 20000

Con base en su percepción ¿siente que la certificación en ISO 20000 le ha otorgado beneficios a la organización?



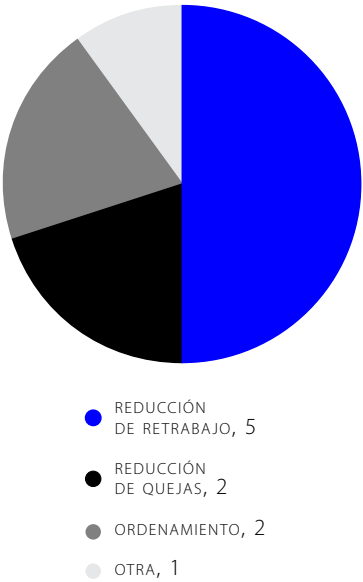
GRÁFICA 6. CLIENTES EN LOS QUE INFLUYÓ LA CERTIFICACIÓN

¿Con cuántos de sus nuevos clientes la certificación(es) ISO que obtuvo el año anterior influyó para la obtención del contrato?



GRÁFICA 7. OTRAS VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN

Además de la ventaja comercial, ¿dónde cree que estuvo el beneficio principal de su certificación?



Rápidamente se puede deducir que certificarse en un estándar internacional le trajo beneficios a estas diez empresas. El principal se centra en la obtención de nuevos clientes/negocios que brindan el retorno de inversión (ROI) necesario para justificar el costo inicial. Además, de los beneficios internos, que si bien no son monetizados sí son cuantificables, de acuerdo a cada caso.

CONCLUSIÓN

Como parte fundamental de la justificación, usted puede utilizar la información de las encuestas aquí mostradas para evaluar el costo-beneficio de su certificación, simplemente centre su atención en la variable de "nuevos negocios/contratos gracias a la certificación".



Este **ROI** puede maximizarse si usted además evalúa y cuantifica los aspectos de reducción de: retrabajo, quejas, burocracia, cuellos de botella, etcétera.

Si bien es cierto que el costo principal puede venir de apoyos externos (consultoría, capacitación u otros), el acortar el tiempo en la implementación justifica sobradamente la contratación de un proyecto de consultoría.

No obstante, le recomendamos que siempre construya su caso de negocio para que analice el panorama general antes de iniciar un proyecto. Nuestras cifras no mienten, pero es verdad que bajo ciertas circunstancias, puede ser que su compañía no esté en el mejor momento para implementar un estándar nacional o internacional.