



ROI PARA PROYECTOS DE TI

¿Qué es el ROI para ti?

Lucero Negrete

El retorno sobre la inversión (Return of investment o ROI) es el beneficio que obtenemos por cada unidad monetaria invertida durante un período de tiempo. Es un concepto que complementa al TCO (Costo Total de Propiedad), que es el costo total de proveer y mantener una solución informática que permita a los usuarios conocer los costos directos e indirectos.

Se trata de un modelo que ayuda a las corporaciones a entender los costos en los que incurren, presupuestados o no, cuando poseen y utilizan un componente de la infraestructura informática a lo largo de su ciclo de vida.

En estos tiempos, el retorno de la inversión en los proyectos de TI cobra muchísima importancia, pues nos permite saber si estamos invirtiendo bien el dinero de un cliente y evaluar qué tan eficiente es el gasto que se realiza.

El ROI es un ratio, es decir, una razón resultado de la relación entre dos números. Entre mayor es el ratio, mejor. Sin embargo, es importante aclarar que ningún ratio debe interpretarse solo jamás; el análisis correcto siempre se efectúa dentro de un contexto específico, donde normalmente hay más ratios que son complementarios para la conclusión final.

En términos de la gestión de proyectos de TI, este ratio nos entregará información acerca de si el proyecto es rentable o no en base a la ganancia o beneficio esperado de su implementación, versus los costos requeridos para lograr el objetivo trazado, tanto directos como indirectos. Su fórmula es utilidad neta sobre inversión, y el resultado se expresa como porcentaje.

Fórmula:

$$ROI = (\text{Utilidad neta o ganancia} / \text{Inversión o costos}) \times 100$$

Ejemplo:

Si el total de una inversión (capital invertido) es de \$4,000.00 y las utilidades netas obtenidas en el periodo fueron de \$1,000.00, la fórmula se aplica así:

$$ROI = (\$1,000.00 / \$4,000.00) \times 100$$

nos da un ROI de 25%, por lo cual podemos afirmar que la inversión tuvo una rentabilidad del 25%.

Calcular el ROI requiere otorgar un valor a las diversas actividades y beneficios del proyecto con base, no sólo al pericia del project manager o CIO (Chief Information Officer), sino también del asesoramiento de su equipo de trabajo y de otras áreas, con el objetivo final de mejorar el modelo antes de ser presentado.

En la mayoría de las organizaciones, el TI corporativo se encuentra en algún lugar de los tres ejes de cos-

to, riesgo y valor. La dimensión del costo es la más fácil de cuantificar y medir, atrae a menudo el mayor foco, así lo afirma Rob Livingstone, Navegando a través de la nube. Una lista de costos a evaluar en un proyecto de TI son los siguientes:

- Plataforma requerida para implementación de solución.
- Licenciamiento del software y renovación anual.
- Intervención en sistemas de la empresa para integración.
- Cambios o mejoras en los equipos personales de los stakeholders.
- Equipo de trabajo interno y externo requerido para todas las fases del proyecto.
- Inducción y capacitaciones.
- Otros que variarán de acuerdo con el proyecto.
- Los beneficios y valores que podría otorgar un proyecto TI serían éstos:
- El ahorro de horas hombre debido a la implementación del proyecto.
- Las ventajas competitivas de la empresa versus la competencia.
- Evaluar las nuevas iniciativas que serán posibles luego de la puesta en marcha.
- Cuantificar el valor agregado



de las personas luego de las capacitaciones.

- Cuantificar la satisfacción del cliente final con la mejora de los procesos de negocio.
- Finalmente, estos son algunos riesgos que deben ser considerados:
- Cambios en el equipo de trabajo durante la implementación del proyecto.
- Desviación entre la expectativa del usuario y el resultado final.
- Cambios en la economía que fueren una nueva estrategia de la empresa.
- Demoras en la adquisición/ implementación del hardware y/o software.
- Riesgos clásicos inherentes a cualquier proyecto.

¿Por qué es difícil definir el ROI para los proyectos de TI?

La fórmula para el calcular el ROI es una métrica probada y confiable; sin embargo, los CIO que utilizan el ROI para determinar el valor de un importante proyecto de TI deben tener en cuenta que los números a veces no te dicen todo lo que se necesita saber.

Tal como lo afirma Glenn Cloney, director de evaluación de tecnologías para Case Study Forum y presidente de ROI-Calc Inc., sólo porque usted ve un proyecto con un alto retorno de inversión, no significa que va a encontrar un cantidad impresionantes de dinero o que es mucho mejor que un proyecto con un menor retorno de la inversión.

El Retorno de la inversión necesita ser analizado en el contexto de otros factores:

- El tamaño de la inversión inicial.
- El tiempo que toma para alcanzar el punto de equilibrio o periodo de recuperación.
- El tiempo necesario para producir el retorno.

Calcular el ROI de un proyecto de tecnología, ya sea para la implementación de nuevas funcionalidades, la actualización de una plataforma o la mejora en los procesos de negocio es complejo, sobre todo por aquellos activos intangibles que son difíciles de valorar directamente.

Un primer curso de acción es asumir que tanto los beneficios como los costos son los esperados dentro de un escenario normal, y que la evaluación de riesgos deberá ser el margen de error de la estimación.

Aunque es importante señalar que es problemático medir el ROI por la entrada en juego de factores como:

- El cambio tecnológico.
- El desorden al controlar y medir fuerzas durante un proyecto.
- Factores intangibles como la satisfacción de los usuarios, mejoras o comunicación.

Casi siempre sabemos lo que gastamos, pero lo complicado es cuantificar el beneficio. El costo no debe ser la única consideración en el esfuerzo por definir el ROI para los proyectos de TI.

Los siguientes cinco puntos, podrían ayudar a las organizaciones a obtener una mejor perspectiva del ROI, encontrar nuevas oportunidades de negocios y una mejora competitiva, así como de inversión.

1. Definir el valor del ROI en términos que sean relevantes para su organización

No existe una definición precisa de "valor". Un requisito previo para la definición del caso de negocio para proyectos de TI individuales (así como para la misma área de TI) es la definición del valor en el contexto de su organización. En última instancia, el valor se traduce en información financiera; sin embargo, asegúrese de que el significado del valor está claramente definido en todas las demás dimensiones: riesgo, costo de la oportunidad, las hipótesis correctas, la innovación, la agilidad y la toma de decisiones adecuadas.

2. Cada proyecto de TI en único

A pesar de que el mismo sistema de TI haya sido implementado antes en organizaciones similares a la suya, el mismo país e industria, estas organizaciones pueden adoptar enfoques muy diferentes y experimentar resultados variables. La suposición de que "porque ha funcionado bien allí, estará garantizado que trabaje aquí" debe ser examinada rigurosamente para los proyectos importantes de TI.

3. Reducir costos es fácil, pero darse cuenta del valor es difícil.



Esperar que un equipo de TI con financiación insuficiente, mal estructurado, con la combinación equivocada de capacidades sea capaz de impulsar el valor real para su organización, es una suposición que necesita ser revisada. Provea a su equipo de TI de forma adecuada o seleccione los proveedores que pueden trabajar como verdaderos pares con su organización.

4. Reconocer que no es solo la responsabilidad de TI definir el ROI de proyectos de TI.

TI puede controlar la "I" del retorno de la inversión, pero la "R" es responsabilidad conjunta de TI y la organización en general. Cuando se trata de implementar iniciativas empresariales importantes que dependen de la tecnología, los planes deben ser ajustados para reflejar la responsabilidad en asegurar que los proyectos importantes de TI de la empresa sean eficazmente implementados.

5. Actualice sus estrategias de gestión de proveedores de TI.

El enfoque convencional para la gestión de los proveedores de TI puede no ser adecuado en la entrega de nuevas tecnologías de negocios. En consecuencia, revise sus estrategias de gestión de proveedores de TI. Evite caer en la trampa de pensar que porque TI es difícil de manejar o entender, tercerizar las TI es la alternativa más fácil, pues esto podría costarle caro en un largo plazo.

CONCLUSIONES

Algunas organizaciones todavía se adhieren al modelo de gestión tradicional, en el cual TI es una función de servicio a la empresa, y por lo tanto, subordinado a sus demandas. Estas organizaciones pierden oro de que TI precipite, empuje y apoye la innovación, así como las iniciativas de transformación corporativas basadas en tecnología. Cambiar esta actitud es fundamental si la tecnología entregará el ROI óptimo para su organización.

Si bien es cierto que estimar el ROI es un método complejo, es importante tenerlo en cuenta y darse el tiempo necesario para lograr un cálculo real. En primera instancia, los proyectos se priorizarán en base a la línea que dicta la estrategia de la empresa, pero cuando el presupuesto no basta para todos los que son considerados esenciales, debe contar con medidas objetivas que nos permitan elegir los prioritarios.

También es importante que cuando construya un modelo, valide cada uno de los puntos: por qué se escogieron las variables presentadas, qué datos fueron utilizados para su construcción, cómo cuantificaron beneficios y costos, cómo asumieron los riesgos, cuál es el real conocimiento de mercado del vendedor.

El objetivo no es hacer más difícil la presentación del vendedor, sino más bien asegurar que el modelo presentado tiene consistencia.

No olvide que para que la empresa crezca, entre otras variables, la utilidad neta debe ser positiva, y para eso los proyectos deben tener más beneficios que costos