

## PERSPECTIVAS

## Ariel La Paz, FEN Universidad de Chile

# “El error más común es evaluar el retorno solo con métricas financieras”

*Las tensiones entre Finanzas y Tecnología están creciendo a medida que las empresas aceleran su transformación digital. En esta entrevista, Ariel La Paz, académico de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, explica por qué CFO y CIO suelen chocar y qué puede hacer cada organización para evaluar mejor sus inversiones, reducir fricciones y tomar decisiones tecnológicas más estratégicas para mejorar así el ROI en sus proyectos tecnológicos.*



### ¿Cuáles son los factores que más tensiones generan entre CFO y CIO?

Se pueden contar varios factores de tensión entre CFO y CIO, y vale la pena clasificarlos en niveles estratégico, táctico y operacional.

A nivel estratégico, las tensiones se tienden a producir en torno a los resultados corporativos relacionados con las inversiones tecnológicas, su evaluación, observabilidad y temporalidad en que se producen los resultados. En parte, se produce, porque los instrumentos financieros tradicionales de evaluación de proyectos (ROI, VAN, TIR) no son siempre adecuados para evaluar las inversiones que no producen directamente flujos financieros, sino que están destinadas a producir información que mejora la toma de decisiones, aumenta la eficiencia en los procesos, y transforma modelos de negocio, todo lo cual puede producir mejoras financieras en ingresos y costos, pero que depende de acciones y proyectos complementarios de otras áreas funcionales.

En lo táctico y operacional, varios costos tecnológicos suelen omitirse durante las evaluaciones de proyecto, pero van emergiendo en el tiempo en forma de capacitaciones, actualizaciones de sistema, mantención de licencias, costos crecientes de almacenamiento, costos asociados a integraciones de software, mejoras en infraestructura, por mencionar los

principales. Concurren en esto, expectativas no logradas en cuanto a los beneficios comprometidos inicialmente.

### ¿Cuáles son los errores más frecuentes al evaluar el ROI en proyectos tecnológicos?

El error más común es evaluar el retorno solamente con métricas financieras relacionadas al monto de la inversión, costos e ingresos financieros. Estos son resultados que en muchos proyectos tecnológicos son una consecuencia secundaria, ya que el primer objetivo puede ser distinto, por ejemplo, mejorar la calidad de la información, lograr que la información sea oportuna y completa, o que los sistemas sean estables para la operación y seguros frente a ciber-riesgos.

Para la mejor evaluación de proyectos, existe el TCO (Total Cost of Ownership), que reconoce los costos financieros directos e indirectos de un proyecto, pero además identifica costos no financieros e incluso cualitativos. Su limitación es que se concentra en comparar el menor costo, pero no el potencial de mejora en ingresos u otros beneficios.

Otros elementos de evaluación que se pueden incluir, dependiendo del tipo de proyecto, son los riesgos asociados a downtime, beneficios en cuanto a control de riesgos, protección de datos, fidelización de clientes, disponibilidad oportuna de información, o alertas preventivas.



PERSPECTIVAS

### ¿Se puede incorporar variables como riesgo tecnológico, ciberseguridad, continuidad operacional y resiliencia en los modelos de decisión?

Parte de estos conceptos se pueden representar como potenciales pérdidas financieras por materialización de riesgos tecnológicos, que pueden generar discontinuidad de producción, interrupción de ventas, blackouts o no disponibilidad de servicios, pérdida de información, demandas por mal uso de información, y evaluarse con matrices de riesgo y análisis de costos de coberturas.

### ¿Qué estrategias recomendaría para reducir las fricciones entre CFO y CIO?

Asegurarse que en los procesos de planificación estratégica se lleva a converger en las visiones, objetivos, restricciones, prioridades y necesidades corporativas.

Lograr consenso en las prioridades

de inversión tecnológica, asociada a resultados y productos concretos y medibles. Algunas métricas pueden ser financieras, pero otras pueden establecerse en cumplimiento de proyectos, porcentajes de mejora, cobertura de usuarios, entre otras.

Los mismos tipos de acuerdo deberían lograrse con otras áreas funcionales.

### ¿Qué prácticas de gobernanza financiera se deben adoptar para controlar costos y auditar servicios cloud y “as-a-Service” que operan como “caja negra”?

Para la mayoría de las organizaciones, el fenómeno de la “caja negra” en TI se da por sub-inversión en la gestión de estos activos. Muchas veces la urgencia por ver resultados lleva a enfocarse en la implementación de tecnologías, sin el adecuado proceso de planificación, análisis, evaluación y diseño de planes estratégicos y tácticos, y es ahí realmente donde se deben evaluar los costos de los servicios as-a-service, y on-premise, para evitar los costos

*“A nivel estratégico, las tensiones se tienden a producir en torno a los resultados corporativos relacionados con las inversiones tecnológicas, su evaluación, observabilidad y temporalidad en que se producen los resultados”*



## PERSPECTIVAS



**“Existe más de una forma de ‘no invertir’ en tecnología, y que puede llevar a resultados negativos, pero que se pueden argumentar para mejorar las decisiones financieras al respecto”**

emergentes o no previstos.

Además de la buena práctica de planificar-analizar-evaluar, es recomendable una lectura cuidadosa de los términos de servicio y cláusulas de contratos con los servicios externos, ya que en los detalles pueden omitirse situaciones que pueden implicar altos costos futuros en mantenimiento de sistemas, almacenamiento, renovación de licencias, upgrades o cambios de versión.

**Muchas compañías no consideran el “costo de no invertir” en tecnología. ¿Cómo debería cuantificarse ese riesgo?**

Existe más de una forma de “no invertir” en tecnología, y que puede llevar a resultados negativos, pero que se pueden argumentar para mejorar las decisiones financieras al respecto.

La primera forma es no invertir o sub-invertir, lo que significa que, por desconocimiento, desactualización, o porque genuinamente se piensa que el modelo de negocio no necesita tecnologías de información (esto podría ser cierto en muy pocos casos), el presupuesto se considera un gasto en TI, y no una inversión, por lo que se tiende a minimizar.

La sugerencia es cambiar la visión

y pasar de ver y tratar la tecnología como un activo, y no como un gasto, identificando cuál es el riesgo de quedarse fuera de la competencia, analizar el benchmark, y definiendo las áreas de mejora en que estas inversiones deberían generar resultados. Todas esas mejoras son un costo alternativo, al no incorporarse en la estrategia corporativa.

Un segundo caso es aquel en el que se reconoce la importancia de las tecnologías para la operación y estrategia del negocio, pero el foco de la inversión se realiza en la implementación de equipos, aplicativos, licencias e infraestructura, sin invertir en la planificación, análisis y diseño. Es estos casos, el costo es usualmente una selección e implementación deficiente, que no logra producir los resultados esperados.

La recomendación es, por tanto, incorporar a los proyectos tecnológicos, las etapas y recursos adecuados para la evaluación, estudio, y diseño de las soluciones, que permita tomar decisiones mejor informadas, y cosechar los beneficios que las TI prometen, a partir de un mejor alineamiento.