

El retorno de la inversión en proyectos tecnológicos



13-10-2002

Carlos Delso. Director general de Enterasys Networks


La actual coyuntura del mercado ha provocado que cada vez cobre más peso los criterios financieros y de retorno de la inversión sobre los meramente técnicos. Esto es un hecho que puede corroborar cualquier compañía del sector de las Tecnologías de la Información.


Las reglas del juego son hoy día diferentes a como eran en un pasado no muy lejano. Los acontecimientos vividos han hecho cambiar las actitudes de las empresas en cuanto a la forma de adquirir tecnología. Las empresas siguen invirtiendo, puesto que saben que su supervivencia a medio y largo plazo pasa por mantener la competitividad, y esto necesariamente requiere inversión tecnológica, pero el proceso de toma de decisiones es ahora mucho más minucioso y se tienen en cuenta mayor número de factores.

Podríamos resumir en cuatro puntos los cambios fundamentales que han tenido lugar, en relación con la toma de decisiones de inversión:

-  Mayor número de decisores en el proceso: La Dirección General de las compañías y la Dirección Financiera se involucran cada vez más en la toma de decisiones en este ámbito, para controlar el proceso. Su criterio no estará vinculado en general a aspectos técnicos, sino que atenderá a los flujos generados por la inversión a acometer.
-  Los criterios económico-financieros pesan cada vez más: al no ser la decisión de compra tarea exclusiva de los responsables de los departamentos de TI, los criterios estrictamente técnicos dejan paso a criterios económico financieros, en concreto al retorno de la inversión. Dicho de otra manera: hoy en día la solución técnicamente más avanzada puede que no sea la finalmente elegida, si

existen otras posibilidades que ofrezcan una mejor relación prestaciones/precio.

-  Prolongación de los periodos de toma de decisiones. Si anteriormente, los ciclos de toma de decisiones oscilaban entre los tres a los seis meses, hoy estos plazos se han duplicado por diferentes motivos: mayor análisis de los proyectos, mayor número de oferentes, ofertas más complejas, etc.

-  La mejora tecnológica no es por sí sola una razón para invertir: en un pasado reciente, se han llevado a cabo inversiones cuya justificación residía únicamente en las mejoras tecnológicas: mayor ancho de banda disponible, conectividad remota, etc. Estas mejoras, por sí solas no justifican la inversión. Hay que demostrar que repercuten directamente en una mejora de la cuenta de resultados de la empresa.

El imperativo del ROI

En los departamentos financieros se utiliza un parámetro que permite evaluar cuales son los beneficios que una inversión cualquiera aporta a la organización. Esta medida es la tasa de retorno de la inversión, conocida por su acrónimo anglosajón: ROI. El ROI se está utilizando cada vez más para analizar también las inversiones en tecnología.


Esta tasa es la medida más común para juzgar el atractivo de una inversión, examinando cómo repercute una inversión en la cuenta de resultados de la organización.


Esta tasa se calcula de la manera siguiente: $ROI = \frac{VA \text{ Beneficios}}{VA \text{ inversión}}$. Es decir, el retorno de una inversión sería el valor actualizado de la corriente de beneficios generada por la inversión a lo largo de su vida útil partido por el valor actual de la inversión realizada.


Otra métrica muy utilizada y relacionada con la anterior es el periodo de retorno de la inversión (payback en terminología inglesa), o tiempo necesario para recuperar la inversión realizada. Por supuesto, una inversión con menor periodo de retorno es preferible a una que necesita más tiempo para amortizarse.

Áreas clave para incrementar el ROI

Cualquier inversión realizada en tecnología tiene que incidir en tres áreas clave, de cara a incrementar los beneficios y así maximizar el retorno de la inversión. Estas áreas son:

 **Incremento de la productividad**, reduciendo el tiempo empleado por los trabajadores para realizar sus tareas, e incrementando la eficacia de los procesos de negocio. En el caso concreto de las infraestructuras de red, una inversión debe redundar en una mayor disponibilidad de recursos y aplicaciones, disminuyendo la latencia, y en facilitar la movilidad de los trabajadores.

 **Reducción de costes**, reduciendo los gastos generales, por un lado y ahorrando costes, en la medida en que la mejora de la eficacia lo permite. En el caso de las inversiones en infraestructuras de red, debe redundar en un ahorro de tiempo al realizar tareas en red, que podrá ser utilizado en otras tareas más productivas. Asimismo, las inversiones en seguridad de red pueden traer ahorros de costes, impidiendo los usos inadecuados de las mismas.

 **Generación de ingresos**: creación de nuevas fuentes de ingresos, reduciendo el tiempo de acceso al mercado y la pérdida de ingresos. Si se facilita la movilidad y disponibilidad de los recursos de red dondequiera que se necesiten, las empresas pueden abordar negocios que antes estaban vedados por las limitaciones de las comunicaciones.

Así pues, un gestor que se encuentre en la tesitura de tener que valorar una inversión, debe atender a estos tres elementos, y analizar en qué medida dicha inversión aporta ventajas en cada uno de ellos: ¿puedo incrementar la productividad de mi organización? ¿en qué procesos?, ¿me permitirá ahorrar costes? ¿qué nuevas oportunidades de negocio podría abordar?

Como ejemplo de práctica de valoración, la firma de analistas IDC ha desarrollado una metodología propia estandarizada que permite evaluar y cuantificar la contribución de una inversión tecnológica a la cuenta de resultados de una organización. Esta metodología se basa en un estudio pormenorizado de la utilización de un nuevo sistema por parte de una empresa y su comparación con la situación anterior.

Se realiza entonces una cuantificación de los beneficios aportados en términos monetarios, teniendo en cuenta los costes directamente vinculados a la implantación de la tecnología, con un plazo y unas tasas de descuento estándares y los costes asociados al departamento de TI. A través de esta auditoría, se alcanza una cifra de retorno de la inversión.

En conclusión, hoy día se plantea el proceso de inversión en tecnología como proceso colaborativo, no competitivo.

El proveedor, si quiere mantener una relación a largo plazo con el cliente debe aportarle soluciones que le produzcan un beneficio real y cuantificable, verdaderas soluciones para su negocio.

No se trata simplemente de hacer una venta, sino de alcanzar una alianza de la que ambos —proveedor y usuario— salgan beneficiados.