

Prepared for IBM

September 2010

Impacto Económico Total™ de las de Herramientas de Colaboración Social de IBM

Director de Proyecto: Norman Forbush

FORRESTER®



Headquarters

Forrester Research, Inc., 400 Technology Square, Cambridge, MA 02139 USA
Tel: +1 617.613.6000 • Fax: +1 617.613.5000 • www.forrester.com

CONTENIDO

Resumen ejecutivo	2
Propósito.....	2
Enfoque	2
Hallazgos clave	3
Divulgaciones.....	3
Colaboración social IBM: Panorama General	3
Analisis.....	5
Destacados de entrevistas.....	6
Proceso de desarrollo de nuevo producto	7
Proceso de ventas	9
Marco de trabajo del TEI (Total Economic Impact)	10
Beneficios	10
Costos	15
Conclusiones del estudio	16
Apéndice A: Total Economic Impact™ Panorama General.....	17
Beneficios	17
Costos	17
Riesgo	17
Flexibilidad	17

© 2010, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda estrictamente prohibida la reproducción no autorizada. La información está basada en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan los juicios del momento y son susceptibles de cambiar. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivas compañías. Para información adicional, ir a www.forrester.com.

Resumen Ejecutivo

El impacto financiero de la colaboración en la productividad y los procesos es a menudo evasivo. Aunque las empresas están comprando herramientas de colaboración a un ritmo cada vez mayor con la expectativa de que el impacto será real. A medida que la economía mundial se recupera de la peor recesión en décadas, muchas organizaciones están haciendo una apuesta fundamental por la eficiencia del trabajador del conocimiento para impulsar el crecimiento durante la recuperación. Para ese fin, están surgiendo nuevos métodos para cuantificar el valor del mejor acceso al conocimiento y la experiencia. Esa expectativa ha sido alimentada por la inclusión de herramientas de redes sociales, que traen otras formas de colaboración para lograr el éxito en un entorno empresarial. Este estudio tiene como objetivo exponer áreas que pueden ser financieramente impactadas por una estrategia de colaboración exitosa, combinada con herramientas de colaboración empresarial, e identificar nuevas técnicas para la medición del valor de la tecnología colaborativa.

En noviembre de 2009, IBM comisionó a Forrester Consulting para examinar el impacto económico total que las empresas pueden notar mediante la implementación de las herramientas de colaboración social de IBM. Las herramientas de colaboración social de IBM incluyen software IBM y aplicaciones para mensajería unificada y software social tales como: comunidades, reuniones en línea, potentes audio y video, chat, blogs, perfiles, wikis, espacios de equipo e intercambio de archivos; y los productos de IBM Lotus Connections, Lotus Sametime y Lotus Quickr. Este estudio ilustra el potencial impacto financiero de la introducción de herramientas colaborativas para trabajadores del conocimiento dentro de una organización global y su impacto en los procesos de negocios y la productividad.

Propósito

El propósito del presente estudio es proporcionar a los lectores un marco de trabajo para evaluar el potencial impacto financiero de las herramientas de colaboración social de IBM en sus organizaciones como parte de una inversión estratégica en la colaboración. El objetivo de Forrester es mostrar de manera clara todos los cálculos y suposiciones utilizados en el análisis. Los lectores deben utilizar este estudio para comprender mejor y evaluar la inversión en herramientas de colaboración social de IBM.

Enfoque

Forrester utilizó un enfoque de cuatro pasos para este estudio:

1. Reunió datos de investigaciones ya existentes de Forrester relacionadas con las herramientas de colaboración social de IBM y el surgimiento de redes sociales y herramientas colaborativas en las empresas mundiales.
2. Forrester entrevistó al personal de mercadotecnia y ventas de IBM para comprender a fondo la propuesta de valor potencial (o pretendido) de las herramientas de colaboración social de IBM.
3. Forrester realizó exhaustivas entrevistas a una organización global que actualmente utiliza herramientas de colaboración social IBM y se basó en el conocimiento de Forrester de las tendencias actuales de colaboración.
4. Forrester construyó un modelo de impacto financiero representativo de las entrevistas. Este modelo puede encontrarse en la sección Marco de trabajo del TEI, más adelante.

Hallazgos clave

Al realizar entrevistas exhaustivas con un cliente existente, Forrester encontró que las herramientas de colaboración social IBM brindan a la empresa potenciales beneficios en múltiples áreas:

- Aumento en los ingresos a partir de ideas de nuevos productos facilitadas por las herramientas de colaboración que resultan en más productos nuevos traídos al mercado.
- Menor tiempo de entrada de los productos al mercado, dando como resultado más rápidos devengos de ingresos.
- Aumento en la productividad del personal mediante un más rápido acceso a la experiencia y la información sin importar la ubicación.

Divulgaciones

El lector debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El estudio es encargado por IBM y entregado por el grupo Forrester Consulting.
- IBM revisó y proporcionó retroalimentación a Forrester, pero Forrester mantiene el control editorial sobre el estudio y sus hallazgos y no acepta cambios en el estudio que contradigan los hallazgos de Forrester o que oscurezcan el significado del estudio.
- El cliente para la entrevista fue proporcionado por IBM.
- Forrester no hace suposiciones sobre el impacto potencial que otras organizaciones recibirán. Forrester recomienda encarecidamente que los lectores utilicen sus propios cálculos dentro del marco de trabajo proporcionado en el informe para determinar la idoneidad de una inversión en herramientas de colaboración social de IBM.
- Este estudio no pretende ser utilizado como análisis competitivo de producto.

Colaboración Social IBM: Panorama General

De acuerdo con IBM, las herramientas de colaboración social de IBM, consistentes en productos IBM Lotus Connections, Lotus Quickr y Lotus Sametime, proporcionan las herramientas para ayudar a la gente a conectarse y colaborar eficazmente para proporcionar importantes beneficios empresariales.

Lotus **Connections** es un software social para negocios. Empodera a los profesionales de negocios para desarrollar, nutrir y mantenerse en contacto con una red de sus colegas; responder rápidamente a las oportunidades de negocios apelando a la experiencia de su red; y discutir y refinar nuevas ideas creativas con las comunidades de los compañeros de trabajo, socios y clientes.

Empoderando a la gente para que se conecte fácilmente con los empleados, socios y clientes, Lotus Connections puede ayudar a las empresas, agencias gubernamentales, instituciones educativas, entre otras, se pueden observar los siguientes beneficios:

- Las comunidades pueden llevarse hacia la conducción del pensamiento e iniciativas mediante la acción colectiva.
- La ejecución de tareas es más veloz mediante el acceso rápido a la información a partir de una red profesional expandida.
- Aumento de la eficiencia y la eficacia de procesos comerciales mediante el uso de las habilidades existentes descubiertas a través de su red profesional.
- Las decisiones se pueden tomar con confianza, sabiendo que fueron examinadas por expertos a lo largo de la organización y reflejan la experiencia pasada.
- Productos y servicios innovadores pueden ser desarrollados utilizando las experiencias y el conocimiento de las comunidades de empleados, socios y clientes.
- Se puede crear ventaja competitiva sostenible mediante el aprovechamiento de la innovación de toda su cadena de valor y la construcción de relaciones más fuertes.

El software Lotus **Sametime** unifica la experiencia del usuario - y la habilidad para invocarlo desde donde sea que la gente trabaje – y ayuda en la adopción de unidades. La adopción, a su vez, puede impulsar el valor real para los negocios:

- **Mensajería instantánea de empresa:** texto enriquecido, chat de audio y video que está construido para un uso seguro y robusto de la empresa
- **Conciencia de presencia enriquecida:** le permite saber si es un buen momento para iniciar una conversación en tiempo real
- **Reuniones en línea:** documento de alta calidad, aplicación y pantalla compartida.
- **Movilidad:** enriquecimiento en clientes móviles
- **Herramientas de colaboración de la comunidad:** encontrar, enriquecer y colaborar con las comunidades de usuarios que podrían no estar en las listas de contactos:

- **Integración de telefonía:** unifica dispositivos múltiples del usuario final con las infraestructuras de telefonía heterogéneas
- **Kit de software para el desarrollador:** Basado en Eclipse - cliente enriquecido y Web 2.0 API para comunicaciones, permite los procesos de negocios.

El software Lotus Sametime unifica la experiencia del usuario - y la habilidad para invocarlo desde donde sea que la gente trabaje – y ayuda en la adopción de unidades. La adopción, a su vez, puede impulsar el valor real para los negocios:

- Gastar menos tiempo para tratar de encontrar gente que pueda responder preguntas y emplear más tiempo en la productividad. Bajar costos de servicio al cliente y de asistencia mediante la solución eficiente de problemas.
- Aumentar las ventas mediante la aceleración de aprobaciones y respuesta a las preguntas del cliente en menos tiempo y de mejor forma.
- Bajar costos de viaje, conferencias y comunicaciones con reuniones en línea y voz sobre IP (Voice Over IP o por sus siglas en inglés VoIP).
- Acelerar la finalización de proyectos para equipos en diferentes ubicaciones, países y zonas horarias, incluidos los empleados móviles y lejanos.
- Proporcionar al empleado un mejor equilibrio entre trabajo y vida ampliando la capacidad para trabajar virtualmente desde cualquier sitio, al tiempo que se garantiza la administración eficiente y el ambiente de trabajo.
- Moverse sin problemas entre los chats de texto, llamadas de video y voz, y reuniones en línea, lo que se ajuste mejor a la situación.
- Añadir un número opcional de servicio telefónico, softphone y capacidades de administración inteligente de llamadas para una infraestructura de telefonía existente. Alargar la vida de sus comunicaciones actuales e inversiones en aplicaciones en vez de extraerlas y sustituirlas.

Lotus Quickr es un software de colaboración de equipo diseñado para hacer más fácil y más eficiente la forma en que la gente comparte día a día contenido empresarial dentro y a lo largo de los límites organizacionales. Lotus Quickr es fácil de usar, su sala de equipo intuitiva y la estructura de contenido de la biblioteca proporciona los siguientes beneficios:

- Ayudar a los equipos y grupos de trabajo a ser más eficientes y productivos, incluidos los equipos que abarcan múltiples geografías y zonas horarias.
- Ampliar la composición del equipo para incluir socios comerciales y clientes, a fin de acelerar los ciclos de negocios y crear mejores relaciones.
- Compartir, acceder y colaborar en el contenido del equipo para que sea el más actualizado, eliminando y reduciendo la duplicación de esfuerzos e inconsistencias.
- Empoderar a los equipos para establecer y administrar su información y proyectos en un entorno enriquecido y seguro sin requerir asistencia TI.

Impacto Económico Total™ de las de Herramientas de Colaboración Social de IBM

- Proporcionar una alternativa eficaz al correo electrónico para almacenar y administrar contenido, reduciendo la sobrecarga de correos electrónicos.
- Capturar y reutilizar las mejores prácticas de negocios en plantillas de forma que los equipos y proyectos puedan "ponerse en marcha" con mayor rapidez.
- Sacar el máximo provecho de las inversiones existentes utilizando conectores que unen las salas de equipos Quickr y las bibliotecas con otros programas familiares de software y plataformas que usted ya tiene, tales como Microsoft Outlook y Lotus Notes, Microsoft Office o Lotus Symphony, IBM Websphere Portal y sistemas IBM ECM.

Para obtener información más detallada sobre IBM Lotus Connections, Lotus Sametime y Lotus Quickr, ver <http://www.ibm.com/lotus/socialsoftware>

Análisis

Como se indica en el resumen ejecutivo, Forrester adoptó un enfoque de pasos múltiples para evaluar el impacto que puede tener la implementación de la Colaboración Social IBM en una organización:

- Entrevistas con el personal de mercadotecnia y ventas de IBM:
- Entrevistas exhaustivas de una organización que actualmente utiliza la colaboración social de IBM.
- Construcción de un marco de trabajo financiero común para la implementación de la colaboración social IBM.

Destacados de las entrevistas

El cliente entrevistado para este estudio es una gran empresa de fabricación global de más de 50,000 empleados con un conjunto complejo de productos consistente en decenas de miles de familias de productos y más de un millón de SKU.

Las exhaustivas entrevistas con la empresa revelaron los siguientes puntos:

- Al igual que con muchas grandes empresas, la compañía ha introducido paulatinamente herramientas colaborativas a la organización durante muchos años, principalmente en audio/video/conferencias web y mensajería instantánea. Estas herramientas han sido eficientes y la inversión justificada, aunque la empresa carecía de una estrategia de colaboración cohesiva que cumpliera las necesidades estratégicas a lo largo de su actividad expansiva. La empresa notó que las últimas herramientas de Web 2.0 y de redes sociales podían resultar aún más beneficiosas para sus negocios.
- La inversión en herramientas de colaboración fue sancionada en los más altos niveles de la administración senior dentro de la compañía. La justificación de la inversión se vio facilitada por el trabajo del CIO en conjunto con otros altos ejecutivos para determinar las inversiones en tecnología que cumplen con los objetivos corporativos estratégicos de soporte al crecimiento del nuevo mercado y del nuevo producto.
- La empresa seleccionó las herramientas de colaboración social de IBM para sus negocios y su entorno tecnológico. La empresa considera que la Colaboración Social de IBM proporciona un entorno de integración más sencillo, una integración estrecha de la investigación, (auto) etiquetado, y nubes de etiquetas, y requiere una menor administración central.
- La extensión global estuvo precedida por la aceptación de altos ejecutivos y la mensajería en toda la organización como una forma de promover la adopción de las nuevas herramientas y revitalizar la cultura tradicional de la innovación.
- La empresa implementó una extensión global de la Colaboración Social de IBM, permitiendo a cualquier trabajador del conocimiento utilizar e interactuar con los demás utilizando la funcionalidad integrada de las herramientas. Sin embargo, hubo un enfoque específico sobre el uso al interior de los grupos de investigación y desarrollo y ventas, como dos grupos que podían beneficiarse rápidamente de éste, y que se adecuaban a la estrategia de compromiso de la empresa para la colaboración, innovación e impulso de ventas de nuevos productos.
- Con el enfoque ampliado de la empresa en la innovación técnica mundial, especialmente en los mercados emergentes como Brasil, Rusia, China y Turquía, la oficina del CIO notó que las tecnologías y estrategias colaborativas podían tener un impacto real en sus carteras

de nuevos productos. Para impulsar la innovación en todo el mundo, los empleados nuevos para la empresa en estos mercados emergentes con necesidad de un mecanismo para interconectarse con los expertos en la materia a fin de explorar la aplicación de plataformas de tecnología a las necesidades del mercado y combinar tecnologías en formas únicas para producir y comerciar nuevos productos. La empresa cree firmemente que las herramientas de colaboración social de IBM pueden satisfacer las necesidades de ubicación de la experiencia y la información que conducen a las conexiones de tecnologías similares y disímiles a través de su red global.

- La fuerza directa de ventas fue la otra área que la empresa consideró con probabilidades de ser impactada por la plataforma de colaboración correcta. Con una fuerza de ventas geográficamente diversa que requiere de cuentas clave, o en asociación con los distribuidores, ventas cruzadas, estrategia de cuentas y soporte técnico de producto, es importante maximizar cada oportunidad de venta, aumentar la calidad de las propuestas e interacciones y permitir un mayor tiempo para que la fuerza de ventas realice su trabajo.
- Aunque un plan de comunicación fue ejecutado con el lanzamiento del sitio de IBM Lotus Connections, la empresa considera que gran parte de su uso y adopción ha crecido de manera viral y no orgánicamente, con un uso de alta corriente. La empresa reporta gran actividad en el sitio de IBM Lotus Connections, que es visto por 7,500 visitantes únicos, con 14,000 visitas por día y 75,000 vistas de página por día. Más de 12,000 fotos han sido cargadas. La mayor parte de la información ingresada está relacionada con el área de experiencia de la persona, el producto involucrado, área de venta y al etiquetado para uso de otros.
- La empresa prácticamente reporta que no se requiere de capacitación para implementar y extender la suite de colaboración social de IBM. Algunos tutoriales de ritmo propio fueron creados, pero la mayoría de los usuarios pueden utilizar las herramientas sin capacitación. El servicio de ayuda ha recibido muy pocas llamadas con relación a la expansión, de tal forma que la empresa no necesita dar seguimiento a las estadísticas de forma detallada.
- Con el uso continuo de las herramientas de colaboración social de IBM y el aumento en el uso de blogs y wikis que son "objetivos ricos" con etiquetas sofisticadas, la empresa indica que el viaje "cultural" del uso de herramientas sociales dentro del negocio apenas está empezando. El retorno de la inversión sólo crecerá en los años venideros.
- Más aún, la empresa cree que el uso de las herramientas de colaboración continuará cambiando de manera que la empresa pueda no ser capaz de anticiparse al hoy. La colaboración se está tejiendo en los procesos empresariales, y la empresa está dejando que su uso crezca sin límite alguno. Se cree que la clave del éxito es dejar a los individuos y a los grupos participar, y el retorno estratégico y financiero continuará.

Aunque las herramientas de colaboración social de IBM han sido extendidas de manera global, el enfoque del uso inicial es el uso por parte de investigación y desarrollo y las organizaciones de ventas. La empresa considera que estas organizaciones son las que presentan un impacto más inmediato de las herramientas de colaboración. El análisis de estos procesos de negocios se ilustra en las siguientes secciones.

Proceso de desarrollo de un nuevo producto

El núcleo de cualquier proceso de desarrollo de un nuevo producto es la fase de generación de ideas, como se ve en la Figura 1. Los aportes a esta fase son conducidos internamente en la organización, principalmente a través del departamento de investigación y desarrollo, pero también de los departamentos de ingeniería, mercadotecnia, ventas, operaciones y fabricación. Cuanto más pueda una compañía ensanchar la boca del embudo mediante el aumento de ideas, más oportunidades tendrá para identificar, desarrollar, producir y comercializar productos. La amplitud de las ideas es importante cuando se considera que a menudo sólo 1 o 2% de las ideas que entran al embudo son comercializadas.

Figura 1: Proceso de desarrollo de un nuevo producto – Embudo de innovación



Fuente: Forrester Research, Inc.

En la empresa entrevistada, permitir formas de aumentar la generación de ideas es parte del núcleo del uso de la colaboración social de IBM. Con científicos e ingenieros trabajando en muchos campos diferentes y enfocados en llevar nuevos productos al mercado, los empleados son alentados a utilizar las herramientas de colaboración para identificar qué gente, qué tecnologías específicas, innovaciones o trabajo relacionado confluyen en su vasta red interna con relación a su propio campo. Esto está sucediendo activamente en la empresa según se ve por la alta tasa de éxito del sitio de IBM Lotus Connections Web y el uso de “Perfiles.” Los empleados de investigación y desarrollo (así como el personal de ventas, mercadotecnia e ingeniería) en los mercados emergentes están aprovechando a sus colegas de todo el mundo para desarrollar nuevas ideas de productos y acortar el tiempo de entrada al mercado.

Aunque el lanzamiento mundial de las herramientas de colaboración social de IBM tiene apenas seis meses, hay evidencia de que la colaboración y “interacción casual” están teniendo lugar. Esta actividad está sacudiendo la inercia de la información que a menudo queda arrinconada en las esquinas lejanas de la empresa. Mediante un cuidadoso manejo de las comunidades de la tecnología para proteger la propiedad intelectual, la empresa es capaz de abrir la propiedad de ideas e innovaciones para ser aplicadas en otras áreas.

La empresa cree que el uso de las herramientas de colaboración social de IBM está creando, y creará más, un impacto en el número de ideas de producto que entran al embudo de la innovación, a veces de maneras no totalmente comprendidas por ahora, pero que se entenderán mejor a medida que la gente continúe utilizando las herramientas de redes sociales de formas nuevas e innovadoras. Aunque siempre hay muchos factores que pueden contribuir a la generación de una idea — el entrevistado en la compañía dice que “el éxito tiene muchos padres” — se espera que la alta actividad en el sitio de IBM Lotus Connections se convierta en un contribuyente significativo para la cultura de la colaboración e innovación en la empresa. Además, muchas empresas justifican su inversión en la colaboración sobre la idea de que su papel para conjuntar ideas dispares y tecnologías a lo largo de una gran empresa puede llevar a no sólo a un producto estrella en ventas multimillonarias - o incluso multimillonarias, haciendo que la inversión valga la pena.

Forrester ha modelado el impacto en el proceso del desarrollo de un nuevo producto en dos áreas:

Aumento de las ganancias de nuevos productos. Con el aumento de ideas de productos, permitido por la colaboración y el conjunto de herramientas de colaboración social de IBM, el número de productos comerciales que salen del embudo de la innovación se incrementa con más ideas de productos que entran al embudo. Esto conduce a un incremento en las ganancias por producto nuevo en comparación con el trabajo sin he-

herramientas de colaboración. La sección Beneficios “Ganancias del incremento de nuevos productos” ilustra cómo se puede modelar esto.

Mejora del tiempo de salida al mercado. El resultado del embudo de innovación es el proceso de desarrollo formal del producto, que puede ser hecho más eficientemente mediante el uso de mensajería instantánea y mejora de la colaboración a través de IBM Lotus Connections, Lotus Sametime y Lotus Quickr. Otra ventaja de la colaboración en el embudo de la innovación es que IBM Lotus Connections mejora la eficiencia para encontrar importantes expertos en productos y datos, compartiendo información del producto y mejores prácticas, y permitiendo a un producto entrar al mercado más rápido. La suposición es que el producto puede haber llegado al mercado sin IBM Lotus Connections pero llega al mercado más rápido debido a los procesos colaborativos mejorados. El proceso de validar y refinar las ideas es enormemente mejorado con la sabiduría colectiva detrás de él. Adicionalmente, la organización colectiva tiene el potencial de identificar factores que podrían retrasar la introducción del producto. En la sección Beneficios, “Tiempo mejorado de salida al mercado” se ilustra cómo se puede modelar esto.

Proceso de ventas

Un proceso de ventas típico puede también ser representado como un embudo a partir de nuevas oportunidades de venta a través del canal de ventas y, finalmente, la administración de la cuenta, como se ve en la Figura 2.

Figura 2: Proceso de ventas

Proceso de Ventas



Fuente: Forrester Research, Inc.

La empresa entrevistada tiene un amplio abanico de productos en industrias múltiples que a menudo implican complejas tecnologías. Para que la gente de ventas sea más eficiente, debe recibir las herramientas para maximizar su tiempo de ventas y anteponer las propuestas de alta calidad que mejor satisfagan las necesidades del cliente. El conocimiento íntimo de los productos técnicos y la comprensión y toma de ventaja de las oportunidades de venta cruzada son maneras de notar el aumento de las ventas incrementales.

Las nuevas oportunidades, la comunicación y la determinación de los hechos son facilitados por las comunidades de ventas que agrupan el uso de las herramientas de colaboración IBM para compartir y construir la competencia profesional en torno a las prácticas de venta y productos de la empresa que facilitan la venta cruzada y la mejora en las ventas. La empresa ve dos tipos de comunidades de ventas creciendo en su plataforma de colaboración: dentro de las regiones de ventas de divisiones (proximidad geográfica estrecha), entre regiones de ventas de divisiones (geográficamente dispersas), y comunidades de cuenta nacional/global entre divisiones.

Los pasos del proceso de desarrollo de solución y la solución de evaluación/negociación son asistidos por las herramientas de colaboración social de IBM en los que la gente de ventas puede rápidamente encontrar y comprometer a los ingenieros de servicio técnico a ayudar con productos

específicos y proponer soluciones superiores de dólares que satisfagan las necesidades del cliente.

Forrester ha modelado el impacto en el proceso de ventas mediante las ventas incrementales:

Ventas incrementales. Con base en las comunidades que han surgido en IBM Lotus Connections y el uso de Lotus Sametime para facilitar las discusiones entre pares, la gente de ventas es más productiva, pasa más tiempo vendiendo, y está superponiendo propuestas de más alta calidad que implican las soluciones adecuadas de la empresa para cumplir las necesidades del cliente e incluyen venta sugestiva y venta cruzada de productos en las propuestas. En última instancia, la mejora en la eficacia y las conexiones en el embudo de ventas da como resultado ventas incrementales mediante acuerdos de mayor valor.

Marco de trabajo del TEI

Introducción

A partir de la información proporcionada en las entrevistas exhaustivas, Forrester ha construido un marco de trabajo de impacto para estas organizaciones considerando la implementación de la suite de herramientas Colaboración Social de IBM. El objetivo del marco de trabajo es utilizar los datos disponibles para ilustrar las medidas financieras, incluidos los costos, beneficios y factores de riesgo que afectan la decisión de inversión.

Beneficios

Esta sección describe los beneficios que la compañía recibió por el uso de la Colaboración Social según lo descrito en las secciones Proceso de Desarrollo de Nuevo Producto y Proceso de Ventas.

Ingresos de nuevos productos incrementales

Muchas empresas que hacen inversiones estratégicas en software de colaboración, como la empresa entrevistada, tienen dificultades para determinar el impacto directo que esto tiene en el proyecto del producto. Sin embargo, dado su compromiso con la innovación como fundamento de su fuente de ingresos de nuevo producto, están de acuerdo en que es parte integras de sus esfuerzos estratégicos y la inversión vale la pena. La empresa entrevistada está anticipando que la colaboración permitida por las herramientas de colaboración social de IBM hará crecer su cartera de nuevos productos, dando lugar a que lleguen más productos al mercado y aumentando potencialmente sus ingresos.

Los niveles de actividad en el sitio de IBM Lotus Connections indican que la colaboración está siendo fuertemente adoptada y utilizada dentro de la función de investigación y desarrollo. La Tabla 1 muestra cómo puede esto ser modelado. Al igual que en muchas grandes organizaciones globales, la ganancia por nuevos productos es un signo de la fortaleza de la empresa como reflejo de su proceso de innovación, su destreza de investigación y desarrollo, y su habilidad para reemplazar y aumentar su línea de productos cada año. Esta empresa da seguimiento a la ganancia de nuevos productos cada año e indica que 7% de la ganancia total es de nuevos productos o nuevas líneas de productos. En esta empresa de \$20 mil millones, que es \$1.4 mil millones en ingresos de nuevos productos cada año, y con un 30% de margen bruto, equivale a \$420 millones en ganancias. Con unas 150 líneas principales de nuevos productos cada año, esto es \$2.8 millones por línea de producto. Con un estimado de 2% de ideas ingresando al embudo de la innovación que llega al mercado, 7,500 ideas de producto entran al embudo cada año.

Forrester utiliza ajustes de riesgo, un componente para su metodología TEI, en el cálculo de los beneficios. La metodología TEI incorpora la idea de que cualquier estimado tiene un rango de posibles resultados. Utilizando un método de distribución triangular, el rango de resultados puede ser modelado mediante el uso de tres valores que estiman los valores bajos, probables y altos. Esto se ve en la Tabla 1 (referencia de fila A10) en la estimación del impacto que la suite de Colaboración Social de IBM tiene en el número de ideas de producto que entran en el embudo de desarrollo de nuevos productos. Un estimado bajo es un aumento casi insignificante (0.1 %) en nuevas ideas, resultando en un aumento mínimo de ganancias. Un estimado probable es un aumento moderado (0.5% o 37.5) de ideas. Un estimado alto es un aumento de 2% o cerca de 150 ideas. Con base en la utilidad por producto, esto puede dar por resultado una apreciable nueva ganancia a la empresa, especialmente si se considera que esta fuente de ingresos continúa por muchos años.

Tabla 1: Ingresos del incremento de nuevos productos

Ref.	Métrica	Cálculo	Estimado bajo	Estimado probable	Estimado alto
A1	Ganancia total		\$20 mil millones		
A2	Porcentaje de ingresos de nuevo producto		7%		
A3	Total de ingresos de nuevo producto	$A1 * A2$	\$1.4 mil millones		
A4	Porcentaje de margen bruto		30%		
A5	Ingreso por nuevo producto	$A3 * A4$	\$420,000,000		
A6	Número de líneas de producto nuevo que contribuyen a ingresos por nuevo producto		150		
A7	Beneficio por nuevo producto	$A5 / A6$	\$2.8 mil millones		
A8	Porcentaje de ideas para el mercado		2%		
A9	Número de ideas de producto que entran al embudo de la innovación	$A6 / A8$	7,500		
A10	Aumento en ideas de nuevos productos (%)		0.1%	0.5%	2.0%
A11	Aumento en ideas de nuevos	$A9 * A10$	7.5	37.5	150.0
A12	Nuevos productos incrementales	$A11 * A8$	0.15	0.75	3.00
At	Ingresos de nuevos productos incrementales	$A12 * A7$	\$420,000	\$2,100,000	\$8,400,000

Fuente: Forrester Research, Inc.

Tiempo mejorado de entrada al mercado

De igual forma, la colaboración puede impactar enormemente el qué tan rápido sus productos llegan al mercado, lo que resulta en un tiempo mejorado de entrada al mercado. La empresa cree que la suite de Colaboración Social de IBM jugará un papel primordial en un número de productos que entran al mercado más rápido y generan ingresos incrementales aliviando las fricciones de organización a través de un mejor acceso al contenido, experiencia o toma de decisiones colectiva. Una vez más, usando el concepto de riesgo para modelar tres posibles resultados, la Tabla 2 (referencia de la fila B3) muestra un rango de impactos de posibles ingresos: un estimado bajo casi sin impacto, un estimado probable de

cerca de un producto llevado al mercado más rápidamente cada año, y un estimado alto de tres productos llevados al mercado más rápidamente. Como se ha visto con estos estimados y con la comprensión de que el beneficio del ingreso se depositará a la empresa cada año, existe el potencial para notables aumentos de los ingresos por traer productos al mercado de manera más rápida.

Tabla 2: Aumento en los ingresos por una entrada al mercado más rápida

Ref.	Métrica	Cálculo	Estimado bajo	Estimado probable	Estimado alto
B1	Número de líneas de nuevo producto que contribuyen a nuevos ingresos de producto	A6	150		
B2	Ganancia por nuevo producto	A7	\$2,800,000		
B3	Porcentaje de nuevos productos con tiempo más rápido de entrada al mercado		0.1%	1.0%	2.0%
B4	Nuevos productos con tiempo más rápido de entrada al mercado	$B1 * B3$	0.2	1.5	3.0
B5	Aumento del tiempo de entrada al mercado	$4 / 52$	0.08		
Bt	Aumento del ingreso por entrada al mercado	$B2 * B4 * B5$	\$33,600	\$336,000	\$672,000

Fuente: Forrester Research, Inc.

Ingresos de ventas incrementales

Como se discutió en la sección de Proceso de Ventas del presente documento, el uso de las herramientas de Colaboración Social de IBM está dando como resultado la creación de comunidades de ventas para compartir las mejores prácticas e identificar la experiencia técnica del producto y las estrategias de venta que pueden resultar en aumento de las ventas (ya sea propuestas de más alto valor o ventas más completas). Forrester modela esto utilizando tres estimados que proporcionan un rango de posibles resultados, según se muestra en la Tabla 3 (referencia de la fila C1).

Tabla 3: Ingresos de ventas incrementales

Ref.	Métrica	Cálculo	Estimado bajo	Estimado probable	Estimado alto
C1	Promedio notado de ventas incrementales		\$25,000	\$50,000	\$200,000
C2	Número de ventas incrementales		10		
C3	Total de ventas nuevas	$C1 * C2$	\$250,000	\$500,000	\$2,000,000
C4	Porcentaje de margen bruto	A4	30%		
Ct	Ingresos de ventas incrementales	$C3 * C4$	\$75,000	\$150,000	\$600,000

Fuente: Forrester Research, Inc.

Ahorros en la productividad del personal

Con miles de individuos del personal de investigación y desarrollo, ventas, mercadotecnia e ingeniería en todo el mundo y un enfoque en el aumento de las capacidades de investigación y desarrollo en los mercados emergentes, la necesidad de encontrar expertos y datos se vuelve crítica. La Colaboración Social de IBM facilita estas interacciones. Cada día, la empresa busca cientos de perfiles e imágenes que son actualizadas, con contenido auto etiquetado y blogs y comunidades formadas en torno a conocimientos específicos. Este beneficio está modelado en la Tabla 4, con beneficios acumulados para todos los usuarios de las herramientas de Colaboración Social de IBM. Es decir, aunque el enfoque del estudio ha estado en investigación y desarrollo y organizaciones de ventas, la empresa ha lanzado las herramientas para un gran número de trabajadores del conocimiento (es decir, mercadotecnia, ingeniería, fabricación para aproximadamente 25,000 a 30,000 usuarios) que están viendo los beneficios de encontrar información de manera más rápida. Al igual que con los otros modelos de beneficios, este beneficio también está modelado con estimado bajo, probable y alto (referencia a la fila D4), ilustrando el rango de beneficios que se pueden acumular para la empresa. Más aún, ya que las empresas a menudo lidian con la valoración cada minuto de ahorros de productividad estimada, Forrester captura de manera conservadora 50% de ahorros de tiempo (referencia a la fila D7).

Tabla 4: Ahorros en la productividad del personal

Ref.	Métrica	Cálculo	Estimado bajo	Estimado probable	Estimado alto
D1	Número de visitantes utilizando IBM Lotus Connections por año	7,500 únicos visitantes por día * 220 días de trabajo por	1,650,000		
D2	Porcentaje en busca de experiencia o localización de información		5%		
D3	Visitas de experiencia o localización de información por día		82,500		
D4	Horas ahorradas por visita (bajo = 5 minutos, probable = 10 minutos, alto = 20 minutos)	minutos/ 60	0.08	0.17	0.33
D5	Total de horas ahorradas	D3 * D4	6,600	14,025	27,225
D6	Salario por hora del trabajador del conocimiento		\$65		
D7	Porcentaje de captura		50%		
Dt	Ahorros de productividad	D5 * D6 * D7	\$214,500	\$455,813	\$884,813

Costos

Esta sección describe las categorías generales de los costos para, en principio, aplicar, desplegar y mantener la solución de Colaboración Social IBM.

Cuotas de licencia de software y mantenimiento. Las cuotas por derechos de licencia de software son la mayor parte de los costos asociados con el uso de las herramientas de Colaboración Social de IBM. El cliente tiene acuerdos de licencia de empresas actualmente con IBM y podría fácilmente aprovechar ese poder de compra para recibir descuentos en las cuotas de Colaboración Social IBM. Para fines de este estudio, IBM proporcionó una fijación de precio estándar que sería típica de una organización grande pero con menos poder de compra.

Hardware del servidor y mantenimiento. El hardware del servidor es requerido para soportar la suite de herramientas de Colaboración Social IBM. El hardware IBM xSeries con Linux es una de las plataformas de costo efectivo que puede ser usada para soportar el nuevo software de colaboración. IBM indica que un servidor es necesario para casi todos los 20,000 usuarios.

Costos de implementación interna. Para el lanzamiento inicial, la empresa estima que tres profesionales en infraestructura TI trabajaron en la implementación inicial por tres meses en 50% del tiempo por aproximadamente 700 horas.

Honorarios de servicios profesionales. Los honorarios de servicios profesionales incluyen planificación e implementación de los tres ambientes (IBM Lotus Connections, Lotus Quickr y Lotus Sametime), integración básica y personalización de la interfaz del usuario. Normalmente, estos serían servicios proporcionados por IBM o un socio comercial certificado de IBM. IBM estima que los costos por servicios profesionales serían de alrededor de \$15,000. El cliente utilizó una combinación de servicios profesionales de IBM y del personal interno, lo cual refleja este costo.

Costos del plan de comunicación. Debido a la importancia estratégica de la iniciativa de colaboración dentro de la empresa, cierto número de personas de comunicación interna de comercialización ayudó a elaborar el plan de comunicación para aumentar el perfil de la iniciativa con los empleados. La empresa estima que 120 horas de personal senior de mercadotecnia fueron utilizadas en el esfuerzo para el plan de comunicación.

Administración de TI. La empresa asigna dos profesionales de TI para mantener los servidores y el software en 5% de su tiempo de un año; cerca de 200 horas al año.

La Tabla 5 ilustra los costos por una implementación de 20,000 plazas. Tenga en cuenta que muchas empresas participarán en una implementación por etapas en unos pocos años, es decir, 20,000 plazas por año durante tres años. Si este es el escenario, costos adicionales de una sola vez (iniciales) y costos recurrentes para cada 20,000 usuarios serán realizados en alineación con los costos en la Tabla 5, junto con cualquier beneficio que pudieran recibir.

Tabla 5: Costos

Costo	Cálculo	Inicial	Recurrente
Cuotas por licencia	20,000 plazas a \$75 por plaza	\$1.5 millones	
Mantenimiento de licencia	20%		\$300,000
Hardware (servidor)	1 por 20,000 plazas	\$13,000	
Mantenimiento del servidor	10%		\$1,300
Implementación/planificación	700 horas a \$60/hr	\$42,000	
Cuotas de servicios profesionales	100 horas a \$150/hr	\$15,000	
Plan de comunicación	120 horas a \$80/hr	\$9,600	
Administración TI	200 horas a \$60/hr		\$12,000

Fuente: Forrester Research, Inc.

Conclusiones del estudio

La entrevista exhaustiva de Forrester con una gran empresa global de manufactura arrojó varias observaciones importantes. Forrester encontró que las organizaciones pueden notar los beneficios en forma de:

- Colaboración permitida por las herramientas de Colaboración Social de IBM, llevando a ingresos incrementales brutos de nuevos productos y productos llevados al mercado más rápidamente.
- Ganancias de productividad del personal en toda la empresa a partir de la habilidad para encontrar y compartir experiencia valiosa.

Es importante tener en cuenta que los valores en todo este marco de trabajo de TEI están basados en una entrevista exhaustiva con una sola organización. Forrester no hace suposiciones sobre el impacto potencial que otras organizaciones recibirán dentro de su propio entorno. Forrester recomienda encarecidamente que los lectores utilicen sus propios estimados dentro del marco de trabajo proporcionado en este estudio para determinar el impacto financiero esperado de la implementación de las soluciones de Colaboración Social de IBM. El objetivo subyacente de este documento es proporcionar orientación para los tomadores de decisiones tecnológicas que buscan identificar las áreas donde el valor puede ser potencialmente creado por una inversión en soluciones de Colaboración Social IBM.

Contáctanos vía correo electrónico al swgibmmx@co.ibm.com o llámenos al **01.800.300.0426** ext. **4017**, mencionando el siguiente código **MX1AL02W**

Apéndice A: Panorama General de Total Economic Impact™

Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones de una empresa de tecnología y asiste a los vendedores en la comunicación del valor de la propuesta de sus productos y servicios a sus clientes. La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y notar el valor tangible de las iniciativas de TI tanto para la alta administración como para otras partes interesadas clave en el negocio.

La metodología TEI consta de cuatro componentes para evaluar el valor de la inversión: beneficios, costos, riesgos y flexibilidad. Para efectos de este análisis, el impacto de la flexibilidad no fue cuantificado.

Beneficios

Los beneficios representan el valor entregado a la organización usuaria (TI y/o unidades comerciales) por el producto propuesto o el proyecto. A menudo los ejercicios del producto o justificación del proyecto se centran sólo en el costo de TI y la reducción del costo, dejando poco espacio para analizar el efecto de la tecnología en toda la organización. La metodología TEI y el modelo financiero resultante dan el mismo peso a la medida de beneficios que a la medida de los costos, lo que permite una revisión total del efecto de la tecnología en toda la organización. Calcular los estimados de los beneficios implica un claro diálogo con la organización usuaria para comprender el valor específico que se crea. Además, Forrester también requiere que haya una clara línea de responsabilidad establecida entre la medición y la justificación de los estimados del beneficio después de que el proyecto haya sido terminado. Esto asegura que los estimados del beneficio se vinculen directamente con la línea de fondo.

Costos

Los costos representan la inversión necesaria para capturar el valor, o los beneficios, del proyecto propuesto. La TI o las unidades del negocio pueden incurrir en costos en las formas de mano de obra totalmente cargada, subcontratistas o materiales. Los costos consideran todas las inversiones y gastos necesarios para entregar el valor propuesto. Además, la categoría de costos dentro de TEI captura cualquier costo incremental sobre el entorno existente para los costos actuales con la solución. Todos los costos deben estar vinculados a los beneficios que se crean.

Riesgo

El riesgo mide la incertidumbre de estimados de beneficio y costo contenida en la inversión. La incertidumbre es medida de dos formas: la probabilidad de que los estimados de costo y beneficio cumplirán con las proyecciones originales y la probabilidad de que los estimados serán medidos y rastreados en el tiempo. TEI aplica una función de densidad de probabilidad conocida como "distribución triangular" para los valores ingresados. Como mínimo, tres valores son calculados para estimar el rango subyacente en torno a cada costo y beneficio.

Flexibilidad

Dentro de la metodología TEI, los beneficios directos representan una parte del valor de la inversión. Mientras que los beneficios directos pueden típicamente ser la manera principal para justificar un proyecto, Forrester considera que las organizaciones deben ser capaces de medir el valor estratégico de una inversión. La flexibilidad representa el valor que puede ser obtenido por alguna inversión adicional futura hecha sobre la inversión inicial ya hecha. Por ejemplo, una inversión en una actualización de toda la empresa de una suite de productividad de oficina puede potencialmente aumentar la estandarización (para aumentar la eficiencia) y reducir los costos de licencias. Sin embargo, una característica de colaboración integrada puede traducirse en una mayor productividad del trabajador si es activada. La colaboración puede sólo ser utilizada con inversión adicional en capacitación en algún momento futuro. Sin embargo, tener la habilidad de capturar ese beneficio tiene un valor presente que puede ser estimado. El componente de flexibilidad de TEI captura ese valor.