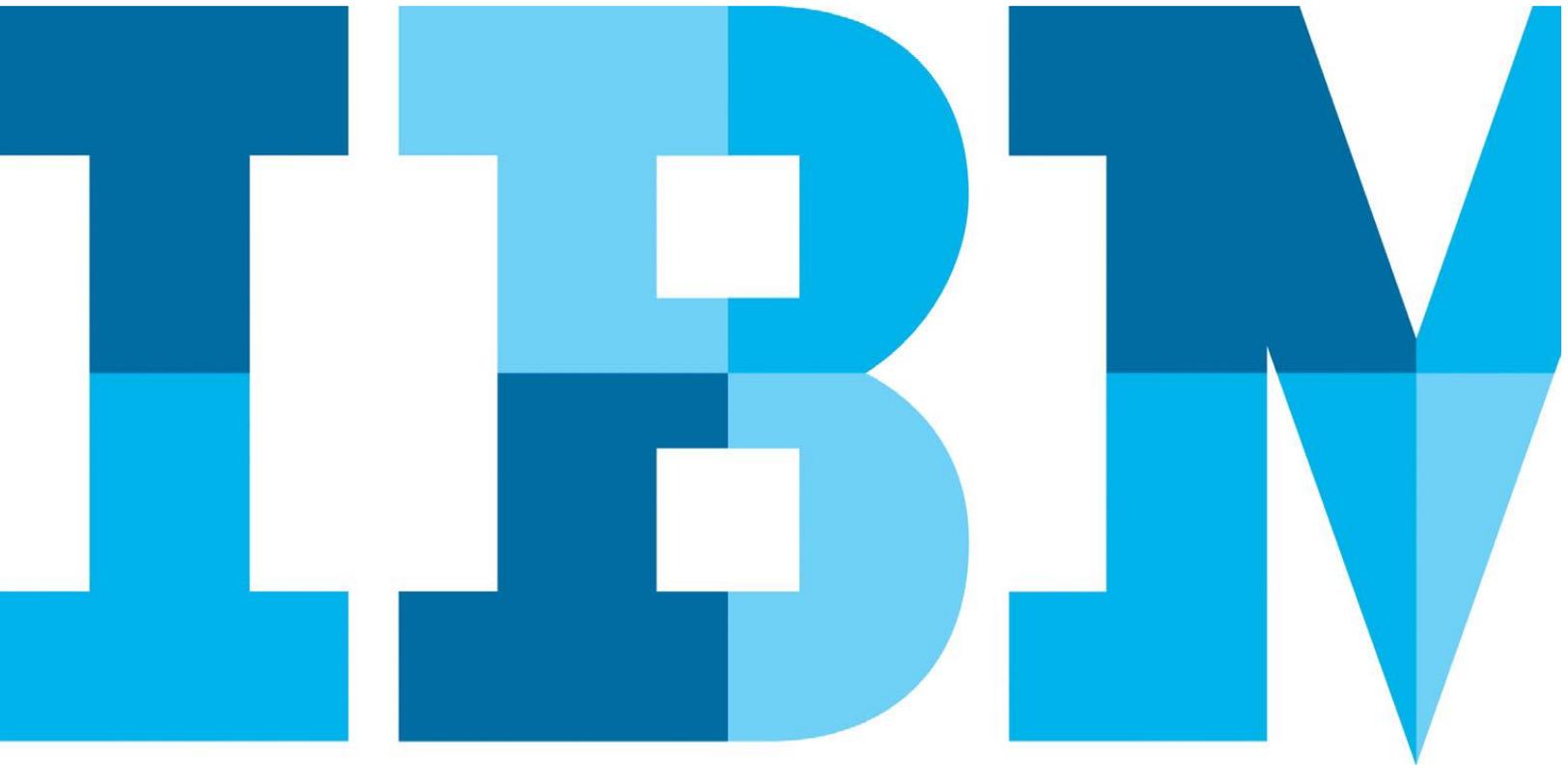


# Cinco consejos para mejorar el ROI de sus inversiones en software



Se estima que las compañías pueden gastar miles de millones de dólares anualmente desarrollando productos de software que finalmente tienen un desempeño inferior. La razón es que no siempre es fácil saber en qué software y productos invertir, cuáles retornarán el mayor valor al negocio. Identificar las inversiones en software que satisfacen las necesidades del cliente o usuario final a la vez que se añade valor al negocio puede ser difícil. Además, a muchas compañías les hace falta la visibilidad necesaria para hacer las decisiones correctas, como cuándo abandonar un proyecto o cómo seleccionar el tiempo adecuado para entregar al mercado.

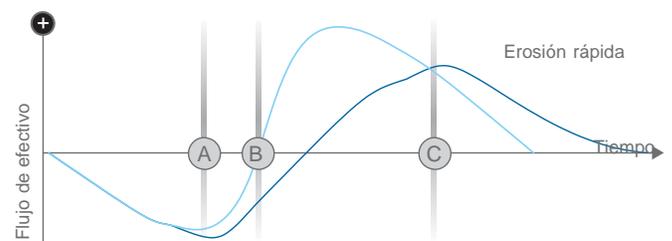
De acuerdo a un estudio reciente de IBM, "La Empresa del Futuro establece procesos y estructuras que promueven la innovación y la transformación. Activamente gestiona una cartera de inversiones, protegiendo y apoyando las ideas incipientes, y a la vez descarta sistemáticamente las que son débiles."<sup>1</sup>

La ejecución efectiva de un proyecto de software es tan fundamental como la selección de la inversión en sí para lograr el valor para el negocio. Esto requiere información precisa, oportuna y accionable para evaluar y medir adecuadamente el desempeño de un proyecto, lo cual determina el éxito o el fracaso del proyecto. Para ayudar a mejorar el retorno de la inversión (ROI) de sus inversiones de software, IBM recomienda lo siguiente.

### Desarrollar un proceso orientado al valor para evaluar inversiones de software

Las propuestas de inversión vienen de muchas direcciones, con diferentes niveles de valor. Las decisiones sobre qué propuestas seguir con frecuencia están llenas de opinión y conjetura personal y casi nunca están basadas en criterios objetivos como el valor al negocio, el riesgo o la alineación estratégica.

### CURVA DE RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN



### CICLO DE VIDA DE LA INVERSIÓN

- Ciclo de vida viejo
- Ciclo de vida nuevo

*Figura 1:* Para obtener lo máximo de sus inversiones en software, es esencial entregar productos más rápido al mercado, en el punto A, para que pueda cubrir los gastos más rápido, en el punto B, y maximizar su retorno de la inversión. Una vez que la competencia entra al mercado en el punto C, los retornos comienzan a erosionarse, pero las compañías más ágiles ya están trabajando en el próximo lanzamiento.

Al realizar decisiones sobre la inversión en software, es importante mirar la información objetiva que refleja un número de perspectivas verdaderamente relevantes para su negocio e industria específicos. Estas perspectivas pueden venir de datos de investigación o de una variedad de partes interesadas, incluyendo a sus clientes, su departamento de marketing, sus socios o analistas. Básicamente, usted necesita aprovechar la sabiduría de la muchedumbre en sus varias formas. Esta información puede darle un conocimiento de lo que el mercado exige y cómo cambia el mercado para que pueda identificar las oportunidades y determinar y jerarquizar qué inversiones en software rendirán el mayor valor al negocio.

Un proceso invaluable para una toma de decisiones mejorada es realizar un análisis de costo-beneficio o ventaja-desventaja. Con frecuencia, existe demasiada información, en demasiadas opciones, para procesar usando documentación estática como hojas de cálculo. Al usar una solución de gestión de cartera para la toma de decisiones, usted puede capturar y visualizar todos los factores involucrados, ordenar la complejidad y el volumen de la información relevante, y evitar errores y omisiones en todas las oportunidades potenciales. Dichas soluciones también pueden ayudarlo a centralizar la información que necesita para llegar más rápidamente a la toma de decisiones. Cuando la información se consolida en un solo depósito, usted puede automatizar la recopilación y el análisis de aportes para enfocar los esfuerzos del equipo en determinar los objetivos y el alcance de la inversión potencial. Y luego puede sopesar los beneficios y los costos para asegurarse de que está evaluando las inversiones en base al nivel del valor que se entrega a su negocio. Las herramientas automatizadas también pueden ayudarlo a realizar rápida y fácilmente ajustes a sus prioridades de cartera y proyectos en desarrollo conforme las condiciones del mercado o las necesidades del cliente cambian.

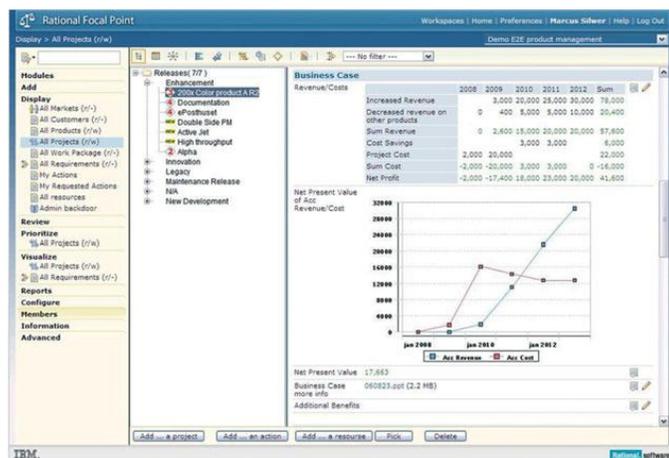


Figura 2: Sopesar los beneficios de una inversión y sus costos puede ayudarlo a realizar las mejores decisiones de cartera posibles.

## Crear un mapa hacia la visión y establecer las expectativas correctas

Al analizar y luego determinar las inversiones en software que rendirán el mayor valor al negocio, usted puede luego crear un mapa global para cumplir según iniciativas estratégicas en el momento adecuado. El mapa es mucho más que una lista de metas; es una visión comparada para el negocio, y ayuda a unir al negocio para tomar acción cooperativa, alineando las inversiones con las metas y objetivos del negocio de modo que los equipos puedan ver las actividades que ayudarán a convertir el futuro en una realidad. Tener esta dirección definida mantiene a los equipos enfocados y establece las expectativas correctas.

El mapa también puede asegurar que sus inversiones sean tanto valiosas como asequibles en términos de presupuesto, recursos y marco temporal. También puede ayudar a su negocio y a sus equipos individuales a mantenerse enfocados para brindar los resultados esperados al permitirles observar los picos de los recursos y rastrear las dependencias entre las capacidades. Por supuesto, las necesidades del cliente y las exigencias del mercado están constantemente cambiando, de modo que los mapas deben ser flexibles para que le permitan a usted cambiar las prioridades de inversión rápida y fácilmente y que toda la organización le siga.

Puesto que se basa en datos objetivos, el mapa puede ayudar a sus equipos a comprender lo que se espera de ellos y cuáles son las metas comerciales de la organización. Puede proporcionar una representación visual de los recursos que se requieren para las inversiones que necesitan, las metas finales y cuáles serán los costos. Formar un consenso ayuda a establecer las expectativas correctas para el futuro inmediato y para minimizar las sorpresas.

## Fortalecer y optimizar la ejecución del proyecto

Lograr un retorno sobre la inversión requiere de un equilibrio delicado de muchos factores. Los proyectos pueden fácilmente no lograr sus retornos proyectados al exceder el presupuesto, no cumplir con los horarios o no brindar el alcance requerido. Después de haber seleccionado las inversiones en software adecuadas, es crítico ejecutar el proyecto exitosamente y mantenerlo alineado con el mapa.

Para asegurarse de que está ejecutando sus proyectos de la manera más efectiva, necesita visibilidad en todos los aspectos del proyecto, incluyendo vistas de su actual utilización de recursos y habilidades disponibles a nivel organizacional, presupuesto contra costos reales, limitaciones temporales y actividades del proyecto. Esta visibilidad le permite determinar si sus recursos existentes son adecuados para que usted logre sus objetivos del proyecto y si el proyecto está en camino para una entrega a tiempo, dentro del presupuesto y el alcance. Además, puede ayudarlo a identificar rápidamente las insuficiencias o los excedentes de recursos, mirar los requisitos y los defectos, rastrear los costos y luego hacer las correcciones necesarias, antes de que el proyecto se retrase o sobrepase el presupuesto. Al elevar y validar continuamente los costos, el alcance del proyecto, los beneficios y riesgos, los gerentes del proyecto pueden estar al mando del proyecto, distribuir recursos adecuadamente y establecer horarios realistas, manteniendo a todo el equipo sincronizado con objetivos estratégicos.

Las soluciones de gestión de proyecto que conectan la planificación del proyecto con las actividades de desarrollo pueden ayudarlo a obtener la visibilidad necesaria para una mejor toma de decisiones y colaboración en equipo. Al mejorar la colaboración, coordinación y comunicación en equipo, usted ayuda a unificar los equipos y facilitar una mayor transparencia hacia los proyectos y las tareas a través de las varias disciplinas por todo el ciclo de vida del proyecto. Esta visibilidad también permite a los gerentes del proyecto tomar medidas correctivas en una etapa más temprana del ciclo del proyecto.

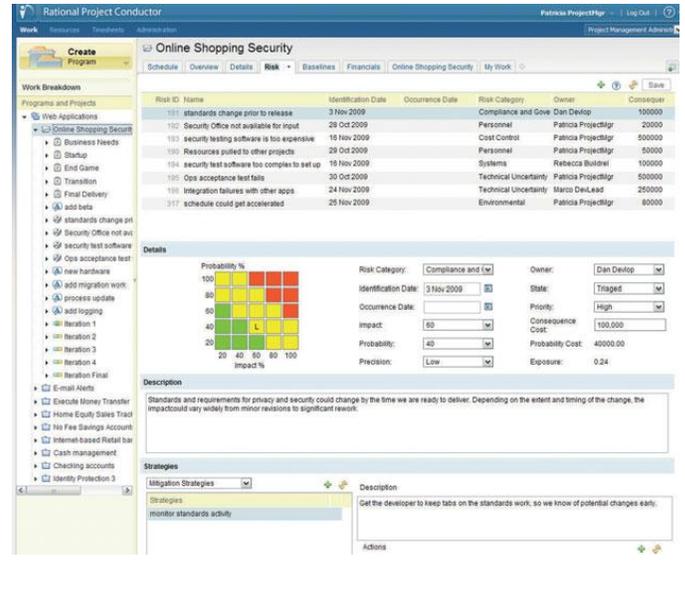


Figura 3: La evaluación y gestión efectiva del riesgo ayuda a asegurar una entrega exitosa del proyecto y facilita la conformidad.

## Evaluar continuamente el desempeño de sus inversiones

Casi siempre existe presión para hacer más con menos y entregar productos de software al mercado cada vez más pronto. De modo que simplificar y refinar los procesos del negocio es un paso importante. La falta de información relevante y oportuna acerca del progreso y el estado de proyectos y procesos puede llevar a un desempeño pobre y a metas de negocio perdidas. Por eso los líderes de los negocios deben continuamente evaluar el desempeño del proyecto para ayudar a asegurar que en realidad están logrando los resultados del negocio esperados, y aplicar medidas correctivas rápidas a los procesos existentes si es necesario. Es prácticamente imposible mejorar los procesos si no tiene la información correcta acerca de dónde yacen los problemas.

Para mejorar las capacidades de desarrollo y entrega de software y sistemas, los equipos deben tener la habilidad para evaluar el desempeño y rastrear el progreso así como identificar y gestionar el riesgo. Una mejor visibilidad y transparencia de la empresa lograda usando las soluciones de gestión y medición del desempeño puede ayudar a localizar los problemas antes de que afecten a los proyectos. Tener acceso a datos contextuales, basados en roles y en tiempo real puede ayudar a los equipos a mantenerse al tanto de la salud y el estado del proyecto con mayor facilidad, a identificar los problemas más tempranamente, y a tomar medidas correctivas en cuanto sea posible.



Figura 4: Una mayor visibilidad le permite estar al tanto de los estados del proyecto con mayor facilidad, de manera que pueda identificar problemas o problemas potenciales tan temprano como sea posible, antes de que se vuelvan graves.

## Enfóquese en el día de hoy, pero planee para mañana

Un mercado altamente competitivo presiona más a las compañías para que logren la innovación. Ganarle a la competencia en el mercado puede proporcionar un margen de ventaja significativo al lanzar nuevos servicios y productos. Por eso es esencial

impulsar la innovación no sólo optimizando lo que tiene hoy sino también planificando para cambios mayores mañana. En prácticamente toda industria, las compañías necesitan tomar decisiones rápidas y orientadas al valor para permanecer competitivas a la vez que definen las ofertas potenciales que pueden estar uno o varios años en el futuro. Incluso si usted es el primero en desarrollar un nuevo e innovador producto o servicio, es sólo cuestión de tiempo antes de que se enfrente a la competencia y la comercialización, y, por lo tanto, a la reducción de ganancias, de modo que necesita un proceso continuo de innovación que proporcione una ventaja competitiva y sustentable. Es fundamental hallar toda posible ventaja para que pueda entregar un flujo estable de productos nuevos y en demanda. Las soluciones de gestión de cartera pueden ayudarlo a utilizar escenarios y líneas de retroalimentación para predecir y rastrear las tendencias y tecnologías venideras para que los equipos puedan determinar qué productos o proyectos lanzar ahora, en qué mercados o segmentos, sabiendo que estos productos o proyectos cambiarán en el futuro. Estas soluciones también pueden ayudarlo a crear planes a largo plazo para determinar en qué inversiones estratégicas e innovadoras enfocarse hoy para proporcionarle la ventaja competitiva que necesita.

## Transforme la forma en que define y brinda el valor con las soluciones de Rational de IBM

El software Rational® de IBM incluye soluciones de gestión de producto, cartera, proyecto y desempeño que pueden transformar la forma en que define y brinda el valor. Las soluciones de IBM pueden ayudarlo a obtener un conocimiento de los costos y el desempeño a través de capacidades distintivas para crear mapas y planes. Estas soluciones también le dan la visibilidad de todo el ciclo de vida de la aplicación, los proyectos,

las carteras, los productos y las fronteras geográficas. Y le permite medir y mejorar los resultados de proyecto utilizando las guías de mejores prácticas y las mediciones que respaldan las metodologías tradicionales o ágiles, lo cual lleva a un retorno significativo sobre la inversión.

Si usted necesita...	IBM ofrece ...	Que puede ayudarlo a ...
<b>Desarrollar un proceso orientado al valor para evaluar inversiones</b>	Software Rational Focal Point™ de IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar qué propuestas perseguir utilizando datos objetivos</li> <li>• Evaluar, comparar y visualizar carteras potenciales según criterios establecidos</li> <li>• Recopilar aportaciones de interesados en una sola interfaz y realizar análisis de costo-beneficio</li> <li>• Desarrollar escenarios de posibilidades utilizando aportes de diferentes interesados</li> </ul>
<b>Crear un mapa y establecer las expectativas correctas</b>	Software Rational Focal Point	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un mapa optimizado basado en una visión de negocios</li> <li>• Identificar cuándo se necesita el cambio y evaluar los pros y contras</li> <li>• Evaluar el efecto del cambio para determinar las soluciones óptimas</li> </ul>
<b>Fortalecer y optimizar la ejecución del proyecto</b>	Software Rational Project Conductor de IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y continuamente validar el costo, alcance, los beneficios y riesgos para que pueda utilizar recursos según se necesiten en base a las prioridades cambiantes</li> <li>• Reducir las demoras y los errores con colaboración en tiempo real y en contexto a través de las disciplinas o el ciclo de vida de la aplicación</li> <li>• Conectar la planificación del proyecto con las actividades de desarrollo integrando el software Rational Project Conductor con el software Rational Focal Point™ de IBM</li> <li>• Aprovechar los procesos flexibles y adaptables y las mejores prácticas para una ejecución de proyecto más exitosa</li> </ul>

Si usted necesita...	IBM ofrece ...	Que puede ayudarlo a...
<p><b>Evaluar continuamente el desempeño de sus inversiones de software</b></p>	<p>Software Rational Focal Point™ de IBM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener mayor visibilidad de, y control sobre, los riesgos, estados y tendencias, para permitir tomar medidas correctivas cuando sea necesario y ayudar a los equipos a elegir el curso adecuado hacia el éxito</li> <li>• Automatizar la recopilación, medición y análisis de datos en tiempo real para reducir errores y obtener una información más completa para tomar decisiones mejores informadas</li> <li>• Optimizar las medidas y métricas por rol específico, proporcionando así información relevante, oportuna y accionable</li> <li>• Obtener visibilidad de sus datos a través de los proyectos, productos y fronteras geográficas para monitorear el estado y progreso en una sola mirada</li> <li>• Evaluar, medir y mejorar los resultados con una mejora de proceso continua con la adopción de las estructuras de mejores prácticas</li> </ul>
<p><b>Enfocarse en el día de hoy, pero planear para mañana</b></p>	<p>Software Rational Focal Point</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar las capacidades de visualización, jerarquización y mapeo y planificación para ayudar a desarrollar planes que sean innovadores, valiosos y alcanzables.</li> <li>• Alinear decisiones a nivel de empresa y proyecto con las necesidades financieras y del mercado</li> <li>• Planificar y alinear las arquitecturas de negocio y tecnología integrando el software Rational Focal Point con Rational System Architect de IBM</li> <li>• Impulsar decisiones estratégicas y tácticas de empresa más rápidas y mejores informadas con resultados validados</li> <li>• Analizar el impacto del cambio a través de los procesos, la infraestructura, las aplicaciones y demás del negocio</li> <li>• Ejecutar planificación y colaboración efectiva con inversiones jerarquizadas para respaldar sus futuras metas de negocio</li> </ul>

## Para mayor información

Para conocer más acerca de cómo IBM puede ayudarle a realizar mejores inversiones en software, contacte a su representante de IBM o Socio de Negocios de IBM, o visite:

[ibm.com/rational/ppm](http://ibm.com/rational/ppm)

Además, las soluciones financieras de IBM Global Financing pueden posibilitar la gestión de efectivo, protección de la obsolescencia de tecnología, costo total mejorado de propiedad y retorno de la inversión. También nuestros Servicios Globales de Recuperación de Activos ayudan a tratar las preocupaciones ambientales con soluciones nuevas y más eficientes en el consumo de energía. Para mayor información sobre IBM Global Financing, visite:

[ibm.com/financing](http://ibm.com/financing)



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY, 10589  
U.S.A

Producido en los Estados Unidos de Norteamérica  
Abril del 2010  
Todos los derechos reservados

IBM, el logo de IBM, [ibm.com](http://ibm.com), y Rational son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones alrededor del mundo. Otros nombres de servicio y producto pueden ser marcas comerciales de IBM de otras compañías. Una lista actual de las marcas comerciales de IBM está disponible en Internet en "Copyright and trademark information" en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Las referencias en esta publicación a los productos o servicios de IBM no implican que IBM tiene intención de ponerlos a disposición en todos los países en que IBM opera.

La información contenida en esta documentación es proporcionada para fines de información únicamente. Si bien se han hecho esfuerzos por verificar la integridad y exactitud de la información contenida en esta documentación, se proporciona "tal cual" sin garantía de ningún tipo, manifiesta o implícita. Además esta información se basa en los planes y estrategias de producto de IBM, que están sujetos a cambio por parte de IBM sin previo aviso. IBM no será responsable de ningún daño que surja del uso de, o por otra parte relacionado a, esta documentación o cualquier otra documentación. Nada de lo que se contiene en esta documentación tiene el propósito, ni tendrá el efecto, de crear garantía o representación alguna de IBM (o sus proveedores o concedentes) o de alterar los términos y condiciones del contrato de licencia aplicable que gobierna el uso del software de IBM.

Los clientes de IBM son responsables de asegurar su propia conformidad con los requerimientos legales. Es responsabilidad única del cliente obtener asesoría legal competente en cuanto a la identificación e interpretación de cualquier ley relevante y requerimientos reglamentarios que pudieran afectar el negocio del cliente y cualquier acción que el cliente necesite tomar para cumplir con dichas leyes.

<sup>1</sup> IBM, *The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study*, Mayo del 2008.



Por favor recicle