



ARTION
Aplicando la Experiencia

TBM y la Gestión Financiera TI

Mayo, 2025

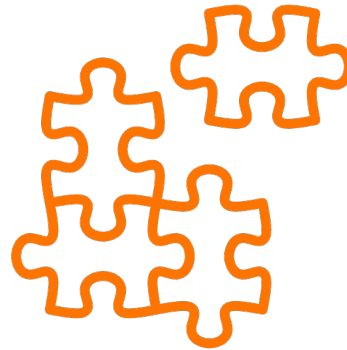


Contenido



CONTEXTO

Entender el entorno actual en que las empresas deben alinear sus decisiones tecnológicas con objetivos estratégicos y control financiero.



¿QUÉ ES TBM?

Es un marco que permite gestionar el valor de TI en términos comprensibles para el negocio, categorizando los costos en infraestructura, aplicaciones y servicios.



¿PARA QUÉ ES TBM?

Se utiliza para mejorar la transparencia, justificar inversiones tecnológicas y alinear los recursos TI con las prioridades estratégicas del negocio.

La Situación Común

Contexto



Las organizaciones suelen enfrentar dificultades en la comunicación entre las áreas de Tecnología de la Información (TI) y las unidades de negocio.

Esto se debe, en gran parte, a la diferencia de lenguajes: el negocio se centra en **indicadores económicos y de valor**, mientras que TI se enfoca en **términos técnicos y funcionales**.

Para facilitar la alineación, proponemos un modelo que traduce las conversaciones técnicas de TI al lenguaje del negocio, utilizando símiles con Producción, Ventas, Logística y Finanzas.

“Los analistas coinciden en que, en promedio, alrededor del 30% de las inversiones en software de una empresa resultan en desperdicio”

Ejemplo Costeo

Contexto

Modelo base para calcular el costo unitario asociado a cada pedido despachado.

- A. **COSTOS DIRECTOS** (Asociados con cada pedido despachado)
 - A1. Materiales Directos / Insumos Específicos (Ej: Cajas, Cintas)
 - A2. Mano de Obra Directa (MOD) (Ej: Tiempo de operarios de picking y packing)
- B. **COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN DE DESPACHO** (Asignables al despacho)
(Ej: Parte del alquiler de bodega, supervisión)
- C. **COSTO TOTAL DE DESPACHO UNITARIO (A + B)**
(Costo de la operación de despacho por pedido)
- D. **GASTOS GENERALES (G.G.)** (Opcional para costo completo)
(Costos generales del negocio asignados al proceso, ej: parte del software de gestión)
- E. **COSTO TOTAL UNITARIO "FULLY LOADED" (C + D)**
(Costo completo del despacho por pedido, incluyendo SG&A)

En la partida D va incluido el costo del software (servicios informáticos) necesario para ejecutar la función Despacho. *Nótese que esta es una partida opcional.*

*Selling, General and Administrative Expenses =
Gasto Venta, Generales y Administrativos.

Preguntas

- ¿Utiliza su empresa un modelo similar para costear sus productos o servicios?
- Al calcular costos unitarios, ¿se incluyen los Gastos Operativos Generales (Partida D) o se enfocan principalmente en los costos directos y de operación (A+B)? ¿Por qué?
- ¿Cómo se asignan los costos de áreas de soporte como TI a los productos o servicios?
- ¿El área de TI puede proveer un desglose de costos de sus servicios internos?

TI como una Fábrica de Servicios Digitales

Contexto



Infraestructura TI

Líneas de producción.

Son las líneas de producción y maquinaria esencial que sustentan todas las operaciones de la fábrica digital.



Soporte y mantenimiento

Servicios de postventa o mantención industrial

El equipo técnico que asegura el funcionamiento óptimo y continuo de toda la maquinaria de la fábrica digital.



Aplicaciones y sistemas

Máquinas que producen valor

Herramientas y máquinas especializadas que transforman insumos en productos y servicios digitales de valor para el negocio.



Incidentes y fallos

Paradas de línea

Paradas inesperadas en las líneas de producción digital, afectando la entrega de servicios y generando costos



Usuarios internos

Clientes de la fábrica

Son los clientes internos de la fábrica, consumiendo y dependiendo de los servicios TI para su trabajo diario.



Proyectos TI

Nuevas líneas o mejoras de producción

Inversiones para expandir la capacidad productiva o modernizar los procesos de la fábrica de servicios TI.

Costeo Transacciones

Contexto

Ejemplo:
Proceso Comercial
end-to-end

Fase del Proceso de Negocio	Tipo de Costo Asociado	Costo TI Involucrado	Transacción
Generación del Prospecto	Marketing / Publicidad / CRM	Costo de automatización de campañas / CRM / landing pages	Lead generado
Calificación y Registro del Cliente	CRM / Verificación / RRHH	Costo por uso de CRM / integraciones con bases externas	Cliente calificado
Gestión Comercial / Cotización	Fuerza de ventas / Plataforma cotizaciones	Costo por herramienta de cotización / workflows digitales	Cotización realizada
Cierre de Venta	Fuerza de ventas / Sistema de cierre	Costo por sistema de firma digital / trazabilidad	Venta cerrada
Generación de Pedido / Contrato	ERP / Legal / Gestión documental	Costo de ERP para generación de orden / firma electrónica	Pedido emitido
Despacho / Ejecución del Servicio	Logística / Operación / Aplicaciones de servicio	Costo por apps de despacho / sistemas móviles de servicio	Entrega realizada / servicio prestado
Facturación	ERP / Finanzas / Automatización	Costo por emisión electrónica / validación / API tributaria	Factura emitida
Cobranza	Cobranzas / Sistemas de seguimiento	Costo de plataforma de cobranza automatizada	Pago recibido
Contabilización del Pago	Finanzas / ERP / Control de gestión	Costo contable por integración financiera / ERP	Transacción registrada
Postventa / Soporte	Soporte técnico / CRM / Encuestas / Retención	Costo por sistemas de ticketing, feedback y retención	Caso postventa gestionado

Herramientas para Traducir y Medir el Valor de TI

Contexto

01

Catálogo de Servicios TI con costos unitarios por servicio

Permite conocer y comunicar con claridad qué servicios entrega TI, a qué costo unitario, facilitando la comparación, valorización y toma de decisiones informadas por parte del negocio.

02

Modelo TBM (Technology Business Management)

Proporciona una estructura estandarizada para alinear los costos de TI con las capacidades del negocio, revelando cómo y dónde se consume el presupuesto tecnológico.

03

Mapa de contribución de TI a procesos de negocio (trazabilidad TI-Negocio)

Visibiliza de forma concreta qué sistemas, servicios y recursos tecnológicos soportan cada proceso crítico del negocio, habilitando conversaciones sobre valor, riesgo y prioridad.

04

Indicadores Compartidos: SLA, disponibilidad, ahorro, incremento de eficiencia

Establecen un lenguaje común entre TI y las áreas de negocio, midiendo tanto el desempeño técnico como el impacto tangible en productividad y satisfacción.

05

Dashboards integrados que incluyan KPIs de TI y su impacto en los KPIs del negocio

Fomentan la gestión basada en datos, permitiendo visualizar en tiempo real cómo las métricas tecnológicas se traducen en mejoras operativas y resultados estratégicos.

¿Por qué Finanzas no puede gestionar bien los costos de TI?

Contexto

Aunque el área de Finanzas domina la gestión presupuestaria de toda la empresa, cuando se trata de TI enfrenta **limitaciones estructurales y funcionales** que impiden una gestión adecuada de sus costos. Las razones principales se resumen en los siguientes puntos:

01

Falta de trazabilidad entre gasto TI y valor generado

Los costos de TI (infraestructura, aplicaciones, servicios) no se reflejan en los estados financieros con suficiente granularidad o contexto de negocio.

02

Modelo contable no alineado con el consumo real

Finanzas agrupa gastos en partidas como "Licencias", "Servicios Externos" o "Hardware", que no reflejan cómo se consumen ni quién los usa.

03

Desconexión entre presupuesto y operación tecnológica

Finanzas trabaja con presupuestos anuales rígidos, pero TI se mueve con demandas fluctuantes, proyectos ágiles, y servicios bajo demanda (ej. cloud).

04

Falta de herramientas para visualizar el gasto por servicio o unidad de negocio

Sin herramientas como TBM (Technology Business Management), no es posible mapear el gasto TI hacia servicios tecnológicos y estos a su vez hacia procesos o unidades de negocio.

05

Dependencia de TI para acceder y entender los datos

La información clave sobre costos de TI está dispersa en plataformas técnicas: sistemas de monitoreo, licencia-miento, nube, tickets, etc.

El Desafío

Contexto

No hay duda que el desafío es cómo conectar los costos TI con la generación de valor para el negocio.

Dos datos provistos por Gartner confirmar este hecho:

63%

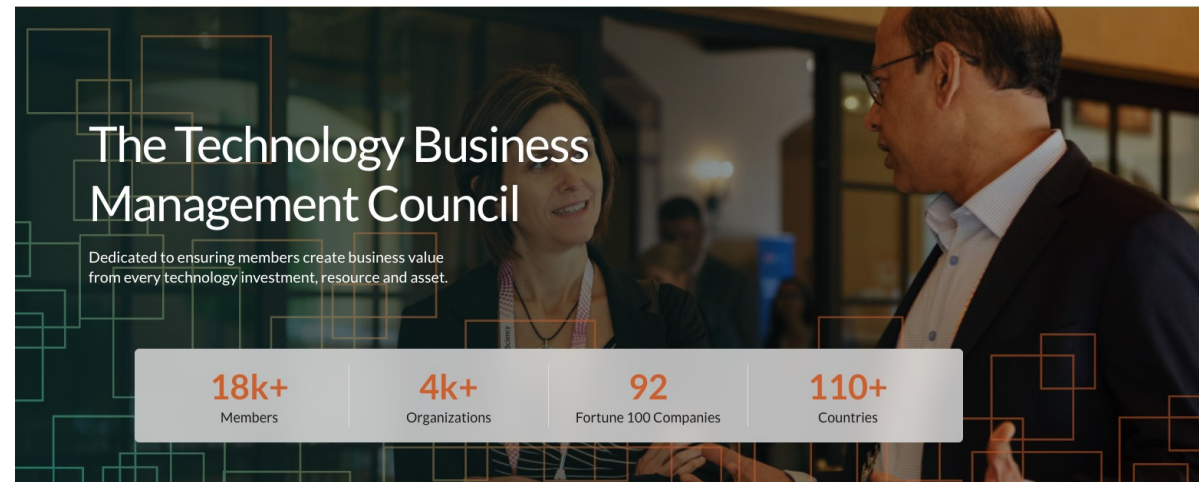
de los CIO entrevistados afirman que es muy difícil comunicar el valor que TI genera.

62%

de los CIO no ven una transparencia adecuada en los costos TI.

¿Qué es TBM?

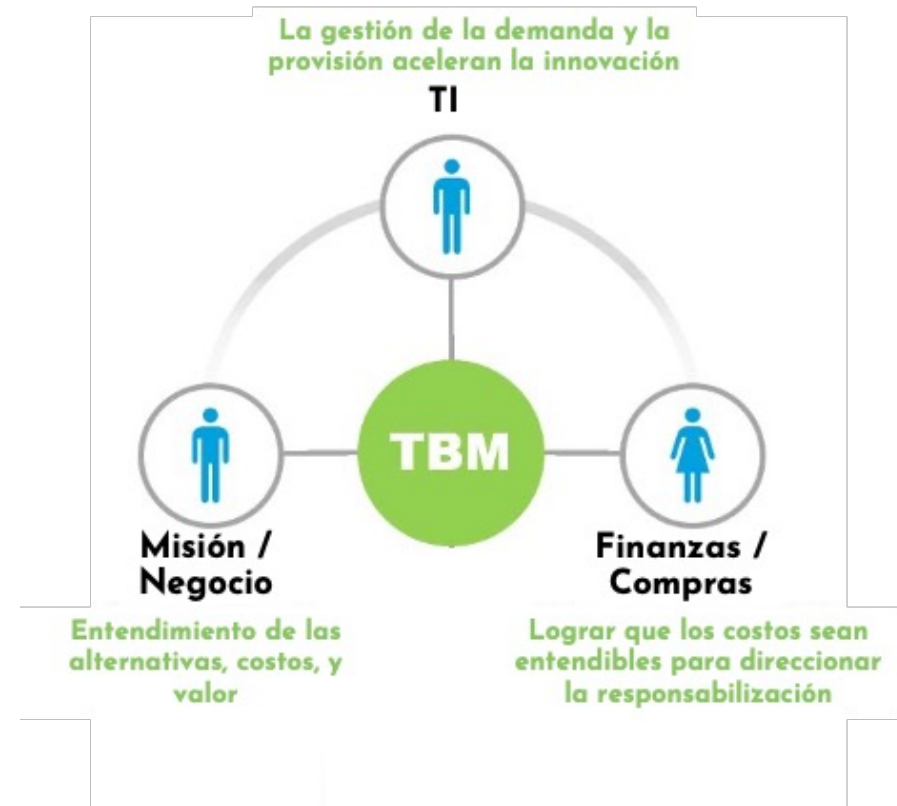
- Technology Business Management (TBM) es un marco de gestión de valor para la toma de decisiones por parte de los CIO, CTO y CFO, TBM define las herramientas, los procesos, los datos y las personas necesarias para gestionar el negocio de la tecnología, usando como base información financiera.
- Desarrollado por TBM Council, una comunidad de miles de CIO, CTO, CFO y sus líderes clave, TBM ahora es adoptado por empresas en todas las industrias, independientemente de su madurez y tamaño, desde banca hasta atención médica, manufactura, gobierno y más.



Definición

¿Qué es TBM?

- TBM —Technology Business Management— define un un marco de toma de decisiones que permite que el Área TI funcione como un negocio.
- TBM proporciona a las Áreas TI las soluciones —estrategias, metodologías y herramientas— para administrar el costo, la calidad y el valor de sus servicios.
- TBM fue instituido por CIO, CTO, CFO y otros líderes tecnológicos, de distintas empresas, que participan en el TBM Council. Basándolo en la transparencia de costos, consumo y rendimiento, TBM brinda a los líderes tecnológicos y a sus socios de negocio los datos que necesitan para colaborar en decisiones alineadas con el negocio.



Principios

¿Qué es TBM?

- 1. Posicionar el negocio por valor:** definir la propuesta de valor. ¿Qué valor aporta a los clientes, otras empresas y usuarios finales?
- 2. Crea una cultura de transparencia:** usa datos de gasto, consumo y capacidad para obtener información significativa sobre el negocio.
- 3. Planificación y gobierno:** tener un plan estratégico de negocio que alinee presupuesto y valores.
- 4. Optimizar el portafolio de proyectos:** para garantizar que entreguen valor de la manera más eficiente.
- 5. Invertir en innovación:** aplicarla para reducir los costos sin dejar de ser competitivo.

Marco de Referencia

¿Qué es TBM?

- Las conversaciones sobre el valor dependen de hechos sobre:
 - Costos y Gastos.
 - Desempeño y Riesgos.
 - Inversiones de cartera (ratios) • Retorno de las inversiones (ROI) • Estructura de costos.
 - Calidad de los datos.
- Estos pueden ser instrumentados y medidos con TBM.
- Los CIO deben emplear Indicadores clave de rendimiento.
- Los objetivos se pueden establecer y comunicar mediante KPI.

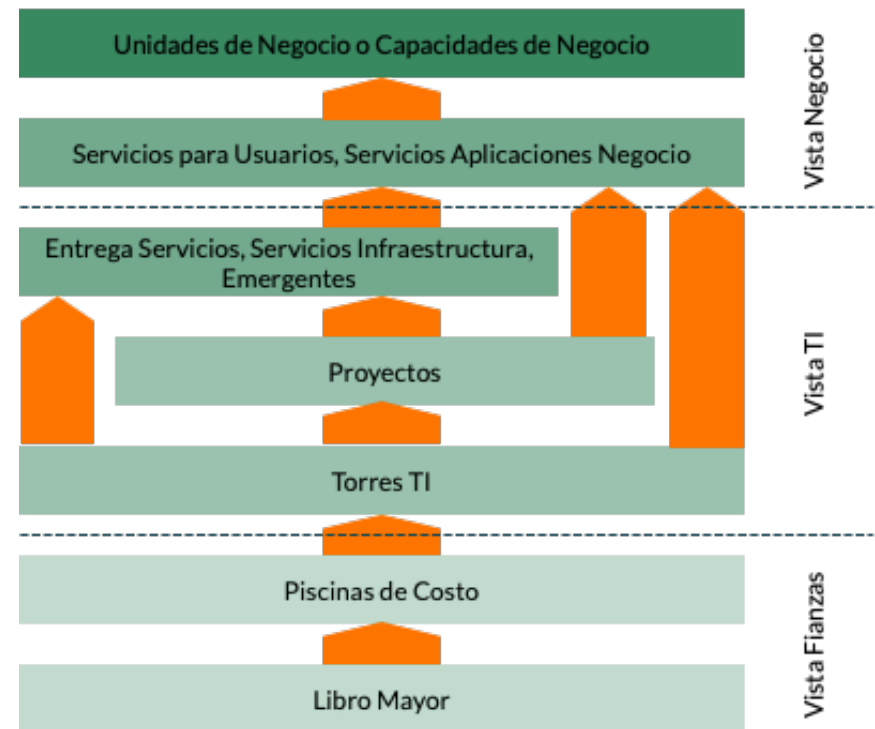


TBM proporciona métricas que respaldan cada una de las conversaciones sobre valor (por ejemplo, Costos reales por unidad frente a objetivos = Costo por rendimiento)

Modelo

¿Qué es TBM?

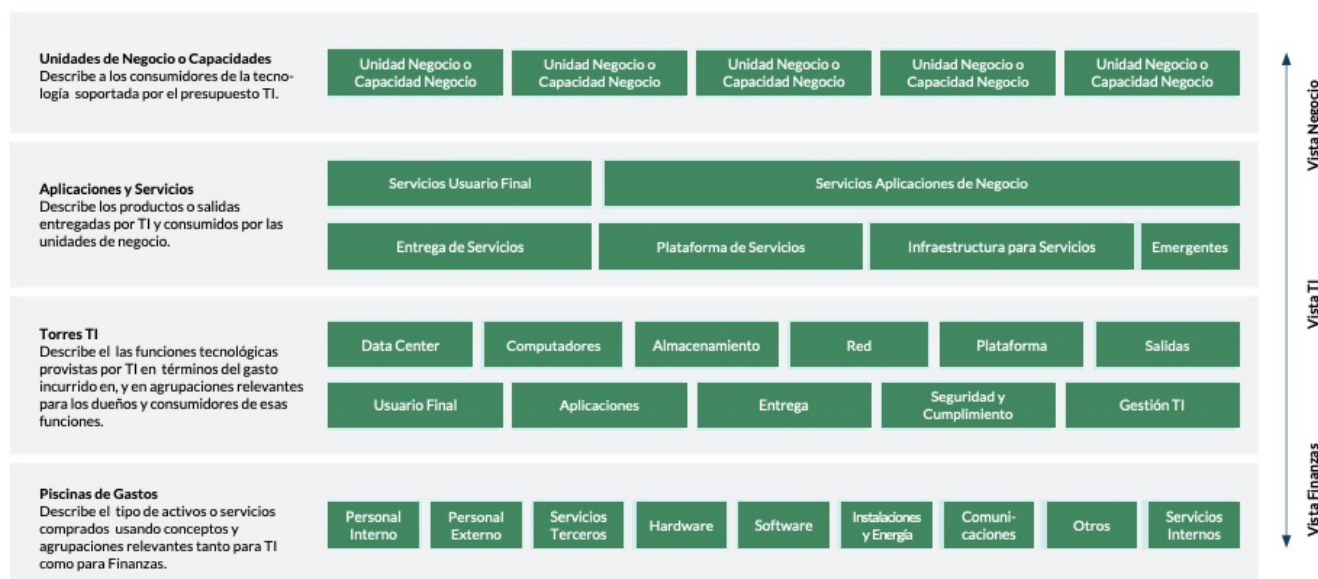
- Traduce entre las tres perspectivas: Finanzas, TI, y Negocio.
- Asigna —reparte— los costos de los estratos inferiores a los estratos superiores.
- Suele ser una herramienta de software.



Taxonomía

¿Qué es TBM?

- Esta imagen representa la taxonomía TBM, una estructura jerárquica que conecta la visión financiera, tecnológica y de negocio de los servicios de TI.
- Esta estructura permite responder a preguntas clave como:
 - ¿Qué unidad de negocio consume más TI?
 - ¿Qué tipo de tecnología genera mayores costos?
 - ¿Cómo se puede optimizar el gasto tecnológico sin afectar la operación?
- Esta taxonomía es la base para implementar un modelo de costeo unitario de servicios TI, justificar inversiones, y convertir a TI en un socio estratégico para el negocio.



Utilidad para los Responsables

¿Para qué es TBM?

DevOps Dueño Aplicaciones	Dueños Servicios Plataformas / Infraestructura	CIO y Líderes TI	Gerentes Negocio	Finanzas TI
Gestión de Portafolio de aplicaciones por valor	Mostrar eficiencia y justificar el gasto en TI	Decisiones basadas en hechos para cambiar O&M a DME	Alinear los recursos con las prioridades del negocio	Establecer la Gobernanza y la Responsabilización
Comprender el costo, la calidad y el valor de las aplicaciones • Racionalizar la cartera de aplicaciones • Infraestructura de aplicaciones del tamaño adecuado	Capacidad de infraestructura del tamaño adecuado para el uso requerido • Racionalizar y optimizar las plataformas	Comprender el costo operativo de los servicios y recursos de TI	Comunicar el valor de TI • Alinear el gasto de TI con la necesidad de la misión • Influir en la demanda de la misión	Generar conciencia sobre el costo de los servicios tecnológicos • Proporcionar asignaciones de costos defendibles • Administrar el plan financiero de TI
¿Costo total en aplicaciones? ¿Gastos de DME frente a O&M? - Impacto si las aplicaciones son dadas de baja. - Gastos de aplicaciones críticas. ¿Tasa de fallas de lanzamiento?	- Costo de infraestructura por categoría. - Costo unitario en comparación con sus pares, evaluación comparativa. ¿Qué impulsa el costo de operación y mantenimiento? - Aplicaciones que no utilizan infraestructura estándar. - Infraestructura en riesgo EOL (End of Life).	- Gasto de TI en O&M / ejecución o en DME / cambio. - Gastos de proyectos en iniciativas. - Progreso en la reducción de costos. - Gastar por misión o por requerimientos de las Unidades de Negocio..	- Desglose de aplicaciones, infraestructura y mano de obra. - Palancas de identificación para controlar el gasto. - Alinear la demanda con consumo. - Inversión en Aplicaciones o Servicios por Unidad de Negocio o Gasto por Unidad de Negocio.	¿Dónde gastamos? ¿Qué es fijo vs. variable? - Costo a corto plazo de la identificación oportunidades de reducción. ¿Qué impulsa las variaciones? - Gasto insuficiente, cómo recuperase al nivel adecuado. ¿Ajustar las tarifas de servicio?

Gobernanza TI

Soportada en datos fiables y aceptados, basada en hechos, proceso de toma de decisiones fundamentado en información objetiva.

O&M =Operation & Maintenance (Operación y Mantenimiento)

DME =Digitization, Modernization, and Enhancement (Desarrollo, Modernización y Mejoramiento)



Otros Usos

¿Para qué es TBM?

01

Benchmarking Interno y Externo

Comparar costos unitarios de servicios TI entre unidades de negocio o frente a empresas pares (industria).

02

Evaluación de Iniciativas de Transformación Digital

Medir el impacto económico de la digitalización, modernización y automatización.

03

Priorización de Proyectos TI con Base en Costo-Valor

Evaluar inversiones en tecnología considerando impacto financiero y estratégico.

04

Planificación y Simulación Presupuestaria TI

Modelar escenarios de gasto para el próximo año con base en crecimiento esperado, cambios en demanda, o proyectos estratégicos.

05

Modelo de Costeo de Servicios TI (Showback / Chargeback)

Asignar o simular costos reales por unidad de negocio, usuario, aplicación o transacción.

06

Gestión de Proveedores TI Basada en Desempeño y Costo

Evaluar el valor que entregan los partners tecnológicos en relación a lo que cuestan.

Beneficios

¿Para qué es TBM?

Optimizar

Mejorar continuamente el costo unitario de las tecnologías y los servicios mientras se mantiene el costo y la calidad en un equilibrio adecuado.

Innovar

Asociación de la Misión / Negocio y TI para garantizar el máximo valor de las inversiones en tecnología.

Racionalizar

Mejor enfoque del tiempo y los recursos en los servicios, aplicaciones, tecnologías y proveedores que generan el mayor valor.

Transformar

Proporciona al Negocio agilidad para reaccionar más rápidamente en la utilización de la innovación y capitalización de nuevas oportunidades.

Valor Generado

¿Para qué TBM?

Reducción de costos de TI entre un 5% y un 20%

Organizaciones que implementan TBM logran identificar gastos innecesarios, optimizar contratos y mejorar la eficiencia operativa, generando ahorros considerables en los primeros 12-24 meses.

Apptio Customer Benchmarking Report

Más del 70% de los CIOs afirman que TBM mejora la alineación entre TI y negocio

Gracias a una visibilidad clara del gasto y al uso de dashboards ejecutivos, se facilita la toma de decisiones estratégicas compartidas.

TBM Council Survey

Incremento del 30% en la reasignación de recursos a iniciativas estratégicas

Al visibilizar los gastos "run" (mantener operaciones) versus "grow" (transformar el negocio), las organizaciones redirigen fondos hacia innovación y digitalización.

Gartner - IT Financial Management Best Practices

¿Por qué ahora?

¿Para qué es TBM?



Ante la presión por maximizar cada inversión y la necesidad de demostrar el valor de TI, TBM se vuelve indispensable ahora para alinear la tecnología con los resultados del negocio de forma medible.



Conclusiones

- TBM ayuda a las empresas a integrar TI en la organización, con el objetivo de administrar el Área de TI como una empresa / negocio.
- La taxonomía TBM proporciona una forma generalmente aceptada de informar los costos de TI y otras métricas. Semejante a las GAAP e IFRS.
- La idea de administrar TI como una unidad de negocios es un cambio reciente en el mundo corporativo.
- El marco TBM es aditivo en el sentido de que se puede aplicar sobre otras mejores prácticas, como ITIL o COBIT.
- Explora las disciplinas de gestión de carteras de inversión, transparencia de costos y demanda empresarial.
- Se basa en una base de datos operativos y financieros cuantificables y en los conocimientos empresariales del personal de TI y en su comprensión de los procesos de negocio.

ARTION tiene un conjunto de experiencias y metodologías que nos permiten transferir las habilidades necesarias a sus Colaboradores, para garantizar que las mejoras identificadas e implementadas sean sostenibles en el tiempo y estén preparadas para abordar el futuro.



ESTRATEGIA TI

TI alineada con el negocio



PROYECTOS

Ejecución disciplinada y trazable



SEGURIDAD

Protección de activos y cumplimiento

Gracias por conocernos... sigamos
conversando sobre los pasos siguientes

ARTION
Aplicando la Experiencia



✉ claudio.escudero@artion.cl

☎ (2) 2975 0949

🌐 www.artion.cl

*Síguenos en LinkedIn para
conocer casos reales, ideas
y herramientas para
transformar tu gestión TI.*