Valor y medición

¿Cuánto devuelve cada euro y cuánto está validado?

> *«Un euro de valor que nadie ha validado no es un euro. El coste se cuenta entero desde el primer día; el beneficio solo suma cuando lo valida control de gestión y lo firma el negocio que lo recibe.»*

QUÉ ES

Tres estados para cada importe

Cada importe de valor está validado, declarado o estimado. Solo lo valida control de gestión o auditoría, y la validación caduca. El valor esperado nunca está validado. El coste no tiene estado: se cuenta completo, también el tiempo de las personas que usan el sistema. Presentar como validado lo que no lo está es una no conformidad mayor.

Implicación: ¿Qué parte del neto que le presentan es valor validado y qué parte es declarada o estimada?

Riesgo: Sin estados, una previsión se lee como un resultado y el consejo invierte sobre cifras que no existen.

QUÉ PROPONE

Un solo criterio para decidir

El neto anual es eficiencias más retorno menos coste recurrente, y puede ser negativo. Para invertir, el único criterio es un valor actual neto no negativo, con el horizonte y la tasa que fija el consejo. El retorno de la inversión y la recuperación son informativos. Para priorizar se usa el valor neto adicional por euro invertido.

Implicación: ¿Usan todas sus áreas el mismo horizonte y la misma tasa para decidir una inversión en IA?

Riesgo: Si cada área elige su métrica, todos los casos de uso salen rentables y la cartera no se puede comparar.

CÓMO SE COMPRUEBA

El beneficio es del negocio

Antes de la puerta de viabilidad se nombra al responsable de negocio del beneficio. No puede validar su propio valor, y acuerda con control de gestión llevar el ahorro validado al presupuesto siguiente. El plan de realización fija la curva de captura y los tramos con su condición de paso, y se mide contra una curva de referencia aprobada.

Implicación: ¿Ha bajado el presupuesto de algún área por un ahorro de IA ya validado?

Riesgo: Si el ahorro no llega al presupuesto, la capacidad liberada se diluye y el valor solo existe en la presentación.

CUATRO PREGUNTAS PARA EL CONSEJO

1. **¿Cuánto del valor que nos presentan está validado?**
   Cada caso de uso separa valor validado, declarado y estimado. El neto validado se presenta aparte, aunque sea menor o negativo.
2. **¿Contamos el coste completo?**
   El coste incluye plataforma, consumo, personas, proveedores y tiempo de uso, etiquetado por caso de uso desde el primer día.
3. **¿Quién responde del beneficio de cada caso de uso?**
   Un responsable de negocio con nombre, que no es quien construye y que lleva el ahorro validado a su presupuesto.
4. **¿Se cumple la curva de realización aprobada?**
   El valor realizado se compara cada periodo con la curva de referencia. Si no se cumple, se corrige o se para el tramo siguiente.

QUÉ FALLA SI NO SE GOBIERNA

QUÉ FALLA	NIVEL	QUÉ HACER
Valor estimado presentado como resultado	ALTO	Marcar cada importe como validado, declarado o estimado
Coste de consumo que nadie gobierna hasta la factura	ALTO	Etiquetar el coste por caso de uso y fijar presupuesto
Capacidad liberada que no se convierte en valor	ALTO	Decidir el destino de las horas liberadas
Quien construye declara y valida su propio valor	MEDIO	Nombrar un responsable de negocio del beneficio
Cada área decide con una métrica distinta	MEDIO	Aprobar horizonte y tasa únicos para la cartera
Sin línea base, el ahorro no se puede atribuir	MEDIO	Medir la línea base antes de construir

PARA SEGUIR LEYENDO

Reglas de medición del valor
Documento 40 · estados del valor y criterio de viabilidad

Realización de beneficios
Documento 43 · dueño del beneficio, curva y tramos

Costes de IA
Documento 42 · coste completo y consumo

Calculadora de hipótesis de valor
Con datos ficticios

Fernando García Varela · CC BY 4.0 · Versión 0.x, en revisión

Ayuda genérica y gratuita, sin revisión jurídica para ningún caso concreto: cada organización la adapta, identifica la normativa que le aplica y responde de su cumplimiento. No es asesoramiento ni certificación. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad por los efectos de su aplicación.