

## Now on Now: control de la cartera de proyectos de TI de ServiceNow

Creación de visibilidad, impulso de la alineación empresarial, aceleración de la ejecución y reducción del riesgo

## Nuestro oscuro secreto: no estábamos gestionando nuestra cartera de proyectos de TI

En ServiceNow, el crecimiento y la transformación digital van de la mano. Al optimizar, automatizar y consumerizar nuestros procesos, aceleramos nuestro negocio, creamos visibilidad y control y ofrecemos experiencias satisfactorias a nuestros clientes, socios y empleados.

La digitalización depende de una estrecha colaboración entre TI y la empresa. Ofrecer innovación es un deporte de equipo en el que todos los jugadores deben cumplir su función. Para nuestra organización de TI, esto significa comprender las necesidades empresariales, priorizar el trabajo para maximizar el valor empresarial y ejecutarlo con agilidad y precisión.

Sin embargo, contaremos un oscuro secreto que tal vez resulte familiar. Hasta hace unos años, experimentábamos dificultades con nuestros proyectos internos de TI. El equipo de TI de ServiceNow incluía desarrolladores cualificados, gestores de proyectos con experiencia y demostraba pasión por el éxito. Pero todo estaba desconectado. Debíamos hacer malabares con correos electrónicos, hojas de cálculo y herramientas de gestión de proyectos aislados entre sí. No existía un método sencillo de consolidar y priorizar las demandas empresariales, crear una visibilidad sistemática en todos los proyectos o garantizar que disponíamos de los recursos y presupuestos necesarios para cumplir todos nuestros compromisos.

En otras palabras, gestionábamos proyectos individuales, pero no gestionábamos nuestra cartera de proyectos.

En este eBook, explicamos el viaje de ServiceNow® IT Business Management (ITBM): cómo hemos transformado la forma en que gestionamos nuestra cartera de proyectos de TI para ofrecer resultados empresariales predecibles y de gran valor. Mientras compartimos nuestra experiencia, conocerás a qué retos nos hemos enfrentado, cómo los superamos y los beneficios que hemos obtenido como resultado.



## Conoce a Lilly Souksamlane

En vista de que el modelo de entrega de proyectos de TI era insostenible, pedimos a Lilly Souksamlane, una de nuestras directoras de programas de TI con más experiencia, que liderara el camino hacia el futuro. Lilly ha sido la responsable de transformar la forma en que gestionamos nuestra cartera de proyectos de TI gracias a ServiceNow ITBM, con lo que conseguimos lo siguiente:

- Crear visibilidad de un extremo a otro.
- Posibilitar la toma de decisiones motivada por los datos.
- Fortalecer las relaciones con nuestros socios de negocio internos.
- Acelerar y proteger la entrega de proyectos.



**Lilly Souksamlane**

Directora sénior, sistemas de información de proyectos/programas





### Datos desconectados y procesos manuales

En palabras de Lilly: "Cuando analizamos cómo gestionábamos nuestros proyectos de TI, supimos que podríamos hacerlo mejor. Los datos se encontraban repartidos entre correos electrónicos, hojas de cálculo, wikis internas y SharePoint, lo que complicaba la búsqueda de información y más aún su comprensión. Cuando un socio de negocio quería conocer el estado de sus proyectos, nos costaba días reunir toda la información. Y, para cuando la conseguíamos, se había quedado obsoleta. Puesto que no disponíamos de una visión en tiempo real, nos veíamos obligados a recuperar y volver a enviar informes de estado porque la situación había cambiado. Así no se desarrolla la confianza en el negocio".

### El agujero negro

No se trataba solo de informar sobre el estado del proyecto y de la cartera. "Dado que no contábamos con un método sistemático de capturar las demandas empresariales y comprometernos con su entrega, los proyectos caían en un agujero negro. He aquí un ejemplo: una de nuestras partes interesadas del negocio necesitaba la entrega de un proyecto y recibió el compromiso verbal de uno de nuestros directores de desarrollo. Sin embargo, este se olvidó de incluir la solicitud en su hoja de cálculo. El departamento financiero, seis meses más tarde, se preguntó dónde estaba el proyecto. No se había iniciado", afirma Lilly.

### Recursos con exceso de reservas

La gestión de recursos y presupuestos en todos los proyectos suponía otro problema importante. "Habíamos comprometido el trabajo de cinco recursos en un proyecto sin saber que estas personas ya se encontraban sobrecargadas con otro. Puesto que no contábamos con un sistema centralizado para asignar recursos y llevar un seguimiento de su utilización real, no pudimos detectar el problema".

## Recuperación del control

Entonces, ¿cómo hemos logrado transformar el modo en que gestionamos nuestra cartera de proyectos de TI? ¿Cómo utilizamos ServiceNow ITBM para desarrollar la alineación empresarial, tomar decisiones más fundamentadas, identificar y eliminar riesgos, y lograr una ejecución más rápida y previsible?

### Creación de visibilidad y alineación de procesos

Todo empezó con la visibilidad. "El primer paso que dimos iba encaminado a conseguir que todos los planes de proyectos se reunieran en un solo lugar. Podríamos haber recurrido a un consultor de procesos de negocio para que los examinara. Se trata de un enfoque óptimo que yo recomendaría. Sin embargo, en nuestro caso, necesitábamos desesperadamente visibilidad, por lo que lo primero que hicimos fue importar todos los datos de nuestros proyectos a ITBM Project Portfolio Management. Solo nos llevó una semana aproximadamente. Pudimos importar archivos de Microsoft Project con solo hacer clic en un botón, pero la conversión de hojas de cálculo costó un poco más de tiempo", afirma Lilly.

"En cuanto lo conseguimos, detectamos los problemas con total claridad. Por ejemplo, tratamos de ejecutar un informe que mostrara los hitos de todos nuestros proyectos. Y adivina qué ocurrió. Que no contábamos con unos hitos coherentes en todos los proyectos. De inmediato, supimos que debíamos solucionarlo y eso hicimos. A medida que examinamos los datos, descubrimos otros cambios y mejoras en los procesos que debíamos hacer. Incluso ahora, seguimos perfeccionando nuestros procesos observando los datos. Aprender de la información real de los proyectos en las fases iniciales resulta enormemente eficaz, siempre que volvamos a diseñar nuevos procesos desde el principio una vez que tengamos los fundamentos bajo control".





# 4324

**HORAS AHORRADAS AL AÑO  
GRACIAS A LOS TABLEROS DE  
INSTRUMENTOS E INFORMES  
EN TIEMPO REAL**

## Eliminación del agujero negro capacitando a los socios de negocio

Ahora que ya contábamos con datos limpios en el sistema y nuestros directores de proyectos utilizaban ITBM de forma activa, había llegado el momento de involucrar a socios de negocio internos y otras partes interesadas. Una vez más, ofrecer visibilidad era la prioridad absoluta. Al proporcionar a cada unidad de negocio visibilidad en tiempo real de sus proyectos, nuestro equipo de TI reforzó su relación con la empresa mejorando las comunicaciones, la transparencia y la responsabilidad.

Lilly lo explica así: "Se acabó el agujero negro. Ahora, nuestros socios de negocio pueden ver exactamente en qué situación se encuentran sus proyectos. Ya no tenemos que esforzarnos por encontrar la información. Lo mismo ocurre con nuestros ejecutivos. Les proporcionamos tableros de instrumentos en los que pueden ver el estado general de la cartera de proyectos, incluidas las demandas, los proyectos ejecutados y no ejecutados, entre otros. Pueden ver su agenda empresarial para ese año, junto con la tasa de ejecución correspondiente, en cualquier momento y en cualquier lugar, incluso en sus dispositivos móviles. Y nuestro ahorro de tiempo ha sido enorme. Estamos ahorrando más de 4000 horas al año solo gracias a los tableros de instrumentos y los informes en tiempo real".



60 %

DE REDUCCIÓN DEL TIEMPO  
MEDIO PARA FILTRAR Y  
APROBAR PROYECTOS

### **Creación de alineación empresarial mediante la centralización de la demanda**

La visibilidad es solo una parte de la ecuación. También utilizamos la gestión de la demanda para captar y priorizar todas las demandas de nuestros socios de negocio. "Proporcionamos acceso de autoservicio a cada uno de los interesados del negocio para que puedan introducir solicitudes por sí mismos. De este modo, no se pasa por alto nada y contamos con un lugar para evaluar y priorizar estas ideas. Puesto que todo el mundo trabaja a partir de la misma información, hemos podido mejorar nuestra comunicación con la empresa. Podemos mantener un debate basado en datos que nos permita tomar las mejores decisiones y obtener los mejores resultados empresariales. Y lo hacemos más rápido. De hecho, hemos reducido el tiempo de filtrado y aprobación de proyectos en un 60 %", afirma Lilly.

### **La gestión de recursos significa que todo va sobre ruedas desde el principio y los proyectos reciben luz verde**

Al combinar el proceso de demanda estructurado con la planificación de recursos en el ámbito de la cartera también se reduce drásticamente el riesgo. Según explica Lilly: "Queremos evitar los problemas graves y que los proyectos muestren un estado rojo nada más empezar. Antes, era posible que nos comprometiéramos con la empresa y seis meses más tarde descubriéramos que no disponíamos de los recursos o el presupuesto para cumplir el compromiso. Ahora, a medida que convertimos las ideas en demandas, llevamos a cabo el procedimiento de diligencia debida desde el principio, creando historias, requisitos de recursos, financiación, etc. Además, gracias a ITBM Resource Management, disponemos de conocimientos en tiempo real sobre la disponibilidad, incluidas las asignaciones de trabajo en operaciones y proyectos, así que podemos comprometer con confianza los recursos disponibles en cuanto el proyecto se incluye en el plan".



## Aceleración de la entrega y reducción de los riesgos

Una vez que se inicia un proyecto, este enfoque estructurado e integrado sigue ofreciendo importantes ventajas. Por ejemplo, hemos integrado tarjetas de tiempo, de modo que los líderes de equipo pueden ver al instante a qué dedica el tiempo el personal, lo que les ayuda a gestionar mejor las cargas de trabajo y a no desviarse de los objetivos. También aprovechamos las capacidades financieras de ITBM, por lo que podemos ver el gasto planificado frente al real, lo que significa que contamos con la visibilidad necesaria para cumplir el presupuesto.

"Tenemos todos los datos que necesitamos en un solo lugar. He trabajado en otras empresas en las que debía consultar siete sistemas diferentes para obtener información sobre estado. Nosotros no sufrimos ese problema. Podemos obtener un informe consolidado con solo pulsar un botón. Así, cuando asistimos a las reuniones semanales de revisión de la cartera, disponemos de una visión actualizada de lo que está pasando. Sabemos si un proyecto presenta un estado rojo, amarillo o verde, y sabemos por qué. Esto redundo en una mayor agilidad a la hora de trabajar, una mejor toma de decisiones y una capacidad de reacción más rápida. Y los resultados lo demuestran. Ahora entregamos los proyectos un 20 % más rápido que antes", afirma Lilly.



20 %

DE ACELERACIÓN EN EL TIEMPO  
NECESARIO PARA OBTENER  
VALOR DESDE LA APROBACIÓN  
DEL PROYECTO HASTA LA  
ENTREGA DE CAPACIDADES





## Anticipación de los riesgos futuros con Performance Analytics

No se trata solo de saber en qué situación nos encontramos. Con ServiceNow® Performance Analytics, también podemos examinar las tendencias, para que sepamos hacia dónde nos dirigimos. En palabras de Lilly, "Ahora podemos desglosar fácilmente la información para obtener información mucho más detallada sobre cómo están funcionando nuestros proyectos. Por ejemplo, podemos ver cuánta rotación hay en un proyecto al analizar el número de solicitudes de cambios o las veces que ha pasado de estado verde a amarillo o rojo y viceversa. Estas métricas son los indicadores principales del riesgo, por lo que podemos centrarnos en proyectos que necesitan atención".

## Resultados empresariales tangibles

¿Y qué hay de nuestros socios de negocio? ¿Reciben ahora lo que necesitan?

Lori Bausback, cuyo equipo gestiona programas de TI para finanzas, asuntos legales, recursos humanos e instalaciones, afirma: "Ahora mantenemos reuniones con nuestros socios de negocio en las que los engranajes están perfectamente engrasados y ofrecemos una calidad mucho mayor. Por ejemplo, tuvimos un importante proyecto de actualización de aprovisionamiento que corría peligro y se retrasó significativamente. Con ITBM, hemos entregado con éxito ese proyecto. También disponemos de visibilidad plena de nuestra proyección de demanda, de modo que podemos estimar con precisión los proyectos, establecer prioridades y compromisos e introducirlos en nuestros planes trimestrales sin olvidar nada".



**354 900  
dólares**

DE AHORRO ANUAL EN COSTES  
DE GESTIÓN DE PROYECTOS

## En resumen

Con ServiceNow ITBM, hemos creado alineación empresarial, facilitado la toma de decisiones motivada por los datos, acelerado la entrega de proyectos y reducido el riesgo.

Al sustituir los datos aislados y los procesos manuales por visibilidad de un extremo a otro y automatizada, hemos asumido el control de nuestra cartera de proyectos de TI. Los resultados hablan por sí solos:

- Más de 4000 horas de ahorro anual gracias a los tableros de instrumentos y los informes en tiempo real.
- Aprobaciones de proyectos un 60 % más rápidas.
- Entrega un 20 % más rápida.
- Un ahorro en los costes de gestión de proyectos de más de 350 000 dólares al año.

Ese es el motivo de que ServiceNow ITBM sea uno de nuestros activos más estratégicos. Desarrolla el potencial de nuestro equipo de TI para impulsar un valor empresarial significativo y sostenible, y facilita nuestro crecimiento a medida que continuamos acelerando la velocidad del negocio, consumerizando nuestros procesos y ofreciendo las experiencias que nuestros clientes, socios y empleados merecen.



# Now on Now

Cómo utilizamos nuestra propia tecnología

## MÁS INFORMACIÓN

### Acerca de ServiceNow

ServiceNow nació en 2004 con la convicción de que realizar tareas sencillas en el trabajo puede resultar fácil, y llevar a cabo tareas complejas de varios pasos no tiene por qué ser doloroso. Desde el principio, ServiceNow imaginó un mundo donde cualquiera pudiera crear potentes flujos de trabajo para realizar tareas de empresa. Hoy, ServiceNow es la plataforma con soporte en la nube que simplifica la forma en que trabajamos. El software de ServiceNow automatiza, predice, digitaliza y optimiza las tareas y los procesos de negocio en TI, servicio de atención al cliente, seguridad, recursos humanos y mucho más, para conseguir una mejor experiencia de tus empleados y clientes a la vez que transformas tu empresa. ServiceNow es la solución para sacar el trabajo adelante.

© 2019 ServiceNow, Inc. Todos los derechos reservados. ServiceNow, el logotipo de ServiceNow, Now, Now Platform, y otras marcas de ServiceNow son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de ServiceNow, Inc., en los Estados Unidos u otros países. Es posible que otros nombres de productos y empresas sean marcas registradas de las respectivas empresas con las que estén asociados.