

Los cinco pasos para gestionar los costes de tu cartera de TI



Introducción

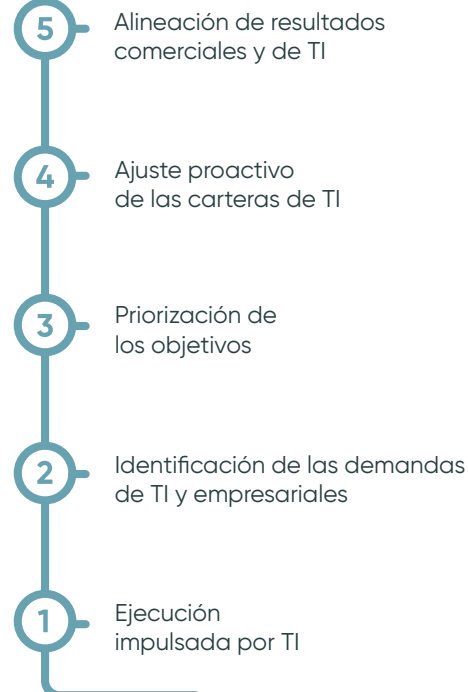
En el camino hacia una TI saneada, hemos identificado ciertos indicadores que actúan como "puntos intermedios". La forma en que una organización gestiona los costes de su cartera de TI es uno de ellos.

Alinear las prioridades estratégicas en torno a la tecnología y los objetivos empresariales es fundamental, pero no es el único aspecto de la inversión en TI que debe evolucionar. Es necesario optimizar la cartera de inversiones de TI al completo, lo que implica hacer el mismo esfuerzo por madurar los trabajos operativos y de asistencia. Esto permitirá al departamento de TI:

- asegurarse de que todos los gastos en tecnología se alineen con las necesidades empresariales; y
- optimizar los fondos disponibles para fines estratégicos.

En el camino hacia la transformación, las organizaciones optimizan y fortalecen sus inversiones estratégicas en TI. Esta guía proporciona una visión general de los cinco niveles de saneamiento en lo relativo a la gestión de costes de la cartera de TI, lo que te ayuda a comprender en qué punto intermedio se encuentra tu organización y cómo emprender tu propio viaje.

Gestión de resultados





1

Características

Estas son las características propias de un saneamiento de nivel 1:

- Una perspectiva reactiva sobre lo que está ocurriendo en la organización de TI
- Falta de claridad sobre cómo y en qué se gasta el dinero
- Desalineación entre las áreas de gastos y áreas prioritarias de la empresa
- Priorización impulsada por TI en lugar de alineada con las necesidades empresariales

Nivel de saneamiento 1: Impulsar la ejecución

En lo que respecta a la gestión de la cartera de TI, las organizaciones en el nivel 1 han demostrado cierta evolución en su forma de ejecutar las funciones de TI.

Los líderes de TI ha ganado visibilidad sobre el trabajo que se realiza y en qué se gasta el dinero. Empiezan a comprender la diferencia entre los proyectos estratégicos y las iniciativas de TI locales, así como a definir el trabajo como operativo, de asistencia o de proyectos.

En este punto tienen conocimientos, pero no claridad. La cartera de TI se administra de forma reactiva en función de la visibilidad sobre lo que ya ha ocurrido y lo que está ocurriendo. Sin embargo, no impulsa el cambio en la forma en que opera el departamento de TI.

Este nivel de saneamiento es importante, ya que cimienta el resto del crecimiento. Es fundamental pasar por ella tan pronto como sea posible.

En resumen

En su informe de 2020 sobre el estado de la TI, SpiceWorks pronostica que menos de un tercio de los presupuestos de TI se invertirá en servicios alojados o gestionados. Esto significa que, a pesar del crecimiento de la tecnología basada en servicios, dos tercios de los gastos de TI siguen gestionándose directamente.



2

Características

Estas son las características habituales en un saneamiento de nivel 2:

- Frustración y embotellamientos en torno a las solicitudes de trabajo de TI, donde el proceso centralizado de admisión subraya el volumen de solicitudes
- Competencia por recursos e intentos por parte de ciertas áreas de negocio de omitir el proceso con el fin de proteger sus propias necesidades
- Capacidad de identificar y aprobar (o rechazar) solicitudes de gastos discrecionales por primera vez
- Mayor conciencia por parte de TI y la empresa del equilibrio entre la oferta y la demanda de recursos de TI

Nivel de saneamiento 2: Identificar las demandas de TI y comerciales

En este nivel, los departamentos de TI se vuelven más proactivos. Comienzan a centrarse en cómo les llega el trabajo, para lo que crean un proceso de admisión en torno a un canal de demanda centralizado para todas las solicitudes de trabajo. Ese canal de demanda es la única fuente de verdad para todas las solicitudes, desde el proyecto estratégico más grande hasta la solicitud de asistencia más pequeña.

Esta vista centralizada ayuda a mejorar la comprensión de los gastos imprescindibles y discrecionales al tiempo que permite al departamento de TI administrar las continuas demandas de recursos operativos. Este es el primer paso hacia una toma de decisiones más inteligente en materia de gestión presupuestaria en toda la cartera de TI.

En resumen

En su encuesta "CIO Agenda" de 2019, Gartner revelaba que los presupuestos de TI habrán crecido un 2,9 %, una cantidad respetable pero insuficiente para optimizar el rendimiento sin un conocimiento absoluto de a qué se destinan los fondos.



3

Características

En el nivel 3, las organizaciones suelen exhibir las siguientes características:

- Priorización del trabajo en función de las necesidades y objetivos empresariales
- Rechazo o retraso del trabajo sin un propósito comercial claramente demostrado por evidentes que sean las ventajas tecnológicas
- Definición de criterios claros y centrados en el negocio antes siquiera de aceptar las solicitudes de trabajo
- Inicio de la generación de un mejor retorno comercial (medido en más que solo términos financieros) sobre la inversión en TI a nivel financiero y de recursos

Nivel de saneamiento 3: Priorizar los objetivos

Comprender cómo llega el trabajo al departamento de TI es fundamental, pero garantizar que se priorice el trabajo más apropiado dentro de ese proceso de admisión es aún más importante.

En este nivel, los departamentos de TI comprenden los resultados comerciales derivados de cada trabajo, no solo de proyectos, sino también del valor de abordar los problemas de asistencia y adaptar los enfoques operativos, entre otras prácticas. Estos resultados comerciales deben abarcar todas las áreas de valor empresarial, no solo las métricas financieras, sino también aspectos como la satisfacción del cliente, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.

Los departamentos de TI ahora gestionan sus recursos (humanos y financieros) para intentar garantizar una alineación óptima con las necesidades empresariales. Esto requiere un proceso de admisión ligado a las necesidades empresariales capaz de reconocer cuándo el mejor enfoque es no hacer nada, ya que los recursos pueden generar mejores resultados en otra parte.

En resumen

El éxito de TI es el éxito de la empresa. El artículo 9 de CIO.com "Métricas clave para el éxito de la TI" hace hincapié en el tiempo necesario para producir objetivos empresariales definidos, subrayando que "para que la TI suponga un verdadero impulsor comercial, la métrica del tiempo necesario para cumplir objetivos empresariales definidos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización".



4

Características

Un saneamiento de nivel 4 suele exhibir las siguientes características:

- Gobierno activo y proactivo de la TI por parte de los altos directivos para garantizar que todos los aspectos de las operaciones de TI estén siempre alineados con las cambiantes necesidades empresariales
- Ajustes frecuentes en los trabajos de TI a fin de mantener la alineación empresarial, desde operaciones y asistencia hasta el trabajo en proyectos
- Evolución continua de las habilidades de recursos de TI a través de la formación, el desarrollo y las prácticas de contratación con vistas al futuro

Nivel de saneamiento 4: Ajustar proactivamente las carteras de TI

Llegadas a este punto, las organizaciones reconocen el valor de alinear todo su trabajo con las necesidades empresariales. Sin embargo, esas prioridades comerciales cambiarán en respuesta a factores externos y oportunidades internas, y la TI debe cambiar con ellas.

Ahora, el departamento de TI debe ir más allá de una visión general estática de las necesidades empresariales en la fase de admisión en favor de una evaluación continua de las operaciones de TI que garantice la optimización de la tecnología.

Esto requiere una función de gobierno de TI activa a cargo de ejecutivos tecnológicos. La necesidad empresarial se replantea cada día con medidas proactivas enfocadas a adaptarse a todo lo que conduzca a un mayor éxito empresarial. Esto, a su vez, impulsa profundos cambios dentro de la TI mediante el cambio de modelos operativos, favoreciendo la adopción de modelos basados en servicios y externalizando potencialmente parte de la gestión de TI para alcanzar un mayor enfoque en trabajos con mayor valor.

Ahora mismo, los departamentos de TI trabajan para la empresa, en lugar de simplemente respaldarla.

En resumen

El estudio de 2018 "Compresión de la maestría digital de hoy" de CapGemini revelaba que tan solo el 35 % de las organizaciones creía poseer las capacidades de liderazgo necesarias para lograr una transformación digital exitosa. Este dato es considerablemente inferior al 45 % que creía poseer dichas capacidades allá por 2012. Esto sugiere que las organizaciones no están madurando sus departamentos de TI lo suficientemente rápido y que la incapacidad para adaptarse al negocio es un gran fracaso.



5

Características

Las organizaciones con un saneamiento de nivel 5 presentan estas características:

- Eliminación de la TI independiente en favor de una integración de la gestión tecnológica en todos los aspectos de la empresa
- Reinención de la mentalidad de cultura y liderazgo a fin de brindar mejor apoyo a clientes y partes interesadas mediante productos, servicios y prácticas comerciales digitales
- Innovación continua para utilizar tecnologías emergentes sin dejar de lado los productos, servicios y operaciones existentes de la manera más efectiva y eficiente posible
- Gestión tecnológica de un único entorno integrado que evoluciona y se adapta continuamente a las circunstancias cambiantes

Nivel de saneamiento 5: Alinear los resultados comerciales y de TI

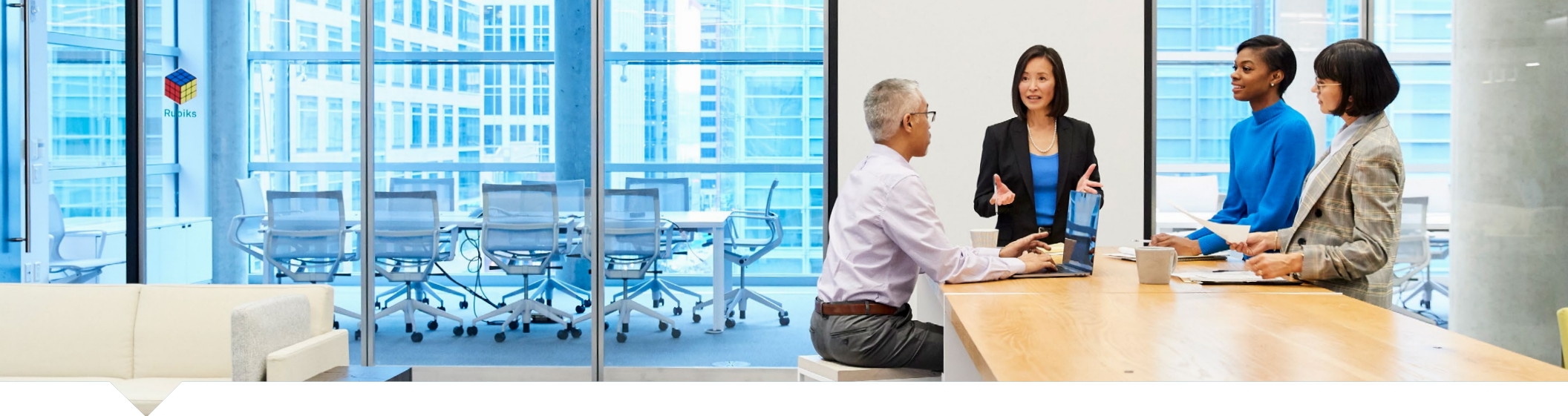
En este nivel óptimo de rendimiento, el departamento de TI se convierte en una pieza totalmente integrada del engranaje operativo de la empresa. El gobierno del negocio incorpora ahora el gobierno de la tecnología, con la TI evolucionando hacia un liderazgo de pensamiento y una función experta en su materia en lugar de ser una función de ejecución y entrega.

A todos los efectos, se han eliminado las barreras tradicionales entre las funciones comercial y tecnológica. Esta integración abarca el gobierno comercial a nivel ejecutivo, y la figura del director de información (CIO) es fundamental en la gestión empresarial. Las necesidades de gestión tecnológica son una parte natural de cada proceso e interacción de negocio, ya sea a través de servicios gestionados, gestión en el terreno o cualquier combinación de los mismos.

Este nivel supone una manifestación tangible de una transformación digital exitosa en la que cada elemento operativo de una organización se optimiza mediante tecnología. Por último, las metas y objetivos para la TI y la empresa están plenamente unificados.

En resumen

En su guía semestral de 2018 sobre el gasto global en transformación digital, IDC predecía que este alcanzará los 2 billones de dólares anuales en 2022. Cuando se dedica semejante cantidad de dinero a una inversión, toda tu empresa debe estar orientada a maximizar el retorno de la inversión.



El camino hacia el saneamiento

Para alcanzar este nivel de saneamiento en la gestión de la cartera de TI, las organizaciones deben hacer un cambio de mentalidad fundamental. Ese cambio se produce en dos frentes independientes:

- El departamento de TI debe verse a sí mismo como impulsor del éxito comercial, no como gestor de la inversión en TI
- El departamento de TI debe reconocer su capacidad para lograr más a través del liderazgo de pensamiento que a través de la ejecución

Esto puede suponer un reto para los líderes de TI tradicionalmente centrados en buscar la máxima eficiencia y efectividad como proveedores de servicios. Ahora deben evolucionar hasta convertirse en auténticos socios de negocio, no solo en cuanto a lo que se espera de ellos, sino en lo relativo a identificar y entregar lo que realmente se necesita.

La otra cara de la moneda es que los líderes empresariales también deben reconocer el valor de abandonar modelos tecnológicos basados en la estabilidad y la certeza. Ellos también deben adoptar un modelo que fomente la innovación continua y la integración de la tecnología en toda la empresa.

Dondequiera que te encuentres en tu viaje de saneamiento, ServiceNow tiene una solución para apoyar a tu organización de TI. Comienza explorando IT Business Management para descubrir cómo la empresa funciona mejor cuando el departamento de TI es un socio estratégico.

[Empieza a explorar](#)

Gestiona los costes de tu cartera de TI con IT Business Management de ServiceNow para dedicar menos tiempo al trabajo operativo y más a las iniciativas estratégicas.

[OBTÉN MÁS INFORMACIÓN](#)