

Los servicios y productos de TI logran alinear las inversiones y el trabajo con los objetivos empresariales

Gestión de los procesos, el personal y los proyectos que necesitas para maximizar el valor empresarial



En el mundo digital, tu organización espera que TI ofrezca nuevos productos y servicios para impulsar estrategias competitivas.

A medida que crece la demanda de productos y servicios de TI innovadores, es probable que el personal de TI gestione una cartera de proyectos cada vez mayor usando los métodos Agile y Waterfall. Al mismo tiempo, reciben presión para eliminar costes, reducir el riesgo tecnológico y ofrecer un valor cuantificable.

Si el trabajo y las inversiones en TI no están estrechamente alineados con los objetivos empresariales de tu organización, te arriesgarás a dedicar tiempo y dinero a solicitudes de escasa prioridad, mientras se descuidan las iniciativas prioritarias. Este tipo de desajuste puede dar lugar a sobrecostes y retrasos en los proyectos. También puede provocar la desconfianza de la organización en TI.

Disponer de una estrategia para alinear el trabajo con los objetivos empresariales te ayudará a entregar productos y servicios de una forma que respalde las prioridades estratégicas. Facilitará la previsión de requisitos empresariales fundamentales, la asignación de recursos y la evaluación del valor de tu cartera. También te permitirá dar prioridad a nuevas solicitudes y entregar proyectos de forma más eficaz.

Este eBook describe las prácticas recomendadas para alinear satisfactoriamente las inversiones y el trabajo con las necesidades de la organización, así como para gestionar la cartera de proyectos de TI con el fin de maximizar su valor.



Una evaluación rápida: ¿hasta qué punto están el trabajo y las inversiones en TI alineados con los objetivos de tu organización?

Conectar los productos y servicios de TI a los objetivos de la organización consta de dos partes: la primera es demostrar claramente la alineación estratégica de TI con tus objetivos empresariales, y la segunda es contar con la capacidad de entregar rápidamente esos resultados en toda la organización, como respuesta ante unos requisitos cambiantes.

Alineación del trabajo y las inversiones en TI

- ¿Necesitas demostrar el valor de TI en tu organización con más frecuencia?
- ¿Te preocupa que el trabajo y las inversiones en TI no estén totalmente alineados con las estrategias, los planes, las iniciativas y los objetivos de la organización?
- ¿Experimentas dificultades para medir la efectividad de los distintos proyectos para poder determinar cuáles deben continuar, cuáles necesitan ayuda y cuáles deben retirarse?
- ¿Crees que existe la posibilidad de que TI se convierta en un arma competitiva clave para tu empresa?

Cada respuesta afirmativa presenta una oportunidad para vincular más estrechamente los servicios de TI con estrategias empresariales clave.



Ofrecer resultados

Las siguientes preguntas pueden servirte para determinar en qué medida ofrecen tus proyectos de TI valor empresarial mediante la gestión eficaz de la demanda, los recursos y la ejecución de proyectos.

- ¿Necesitas un proceso de evaluación de la demanda para saber si estás trabajando en los proyectos adecuados y asegurarte de que están alineados con los objetivos y la estrategia de la organización?
- ¿Estás pagando primas por recursos a corto plazo para cubrir proyectos clave porque tu planificación de recursos no es la adecuada?
- ¿Alguna vez has experimentado problemas para cumplir los plazos de entrega de proyectos debido a la falta de visibilidad en tiempo real de los recursos disponibles?
- ¿Tienes una larga y compleja lista de trabajo pendiente porque tus equipos no son lo suficientemente flexibles para sacar partido de todas las metodologías de proyectos adecuadas?

Cada respuesta afirmativa presenta una oportunidad para responder de forma más eficaz a los desafíos que plantean la ejecución de los proyectos y la demanda cambiante.



Orientación en los objetivos

Adoptar los objetivos adecuados para alinear el trabajo y las inversiones en TI con las prioridades de la organización puede ayudar a TI a ofrecer un mayor valor y lograr mejores resultados.

Administración de cartera de proyectos

- Define y ejecuta una cartera de proyectos prioritarios relacionados con la demanda empresarial y las prioridades estratégicas.
- Establece métricas y lleva un seguimiento continuo del rendimiento de los proyectos estratégicos.
- Obtén una visión completa de todo el trabajo en el proyecto mediante la integración de la gestión y la elaboración de informes sobre el trabajo de tipo Agile y Waterfall.

Respuesta a la demanda

- Asegúrate de que los servicios están diseñados para satisfacer los resultados y patrones de actividad deseados.
- Saca partido de la gestión de capacidad con el fin de garantizar la disponibilidad de los recursos adecuados para satisfacer la demanda de servicios y, al mismo tiempo, equilibrar los costes por el valor recibido.
- Anticípate y responde de forma proactiva ante situaciones en las que la demanda de un servicio supere la capacidad de prestarlo.



Asignación de recursos

- Proporciona visibilidad de la utilización y disponibilidad de los recursos.
- Simplifica la asignación de recursos para los gestores de recursos.
- Permite a los gestores de proyectos o de cambios crear planes, así como solicitar o asignar recursos.

Ejecución de proyectos

- Aplica un enfoque por fases para gestionar la ejecución de proyectos.
- Asigna proyectos en función de la madurez/la preparación en la organización.
- Define unidades de esfuerzo manejables e incorpora técnicas Agile o Waterfall según sea necesario.
- Acelera el tiempo necesario para obtener valor y minimiza el riesgo.

Prácticas recomendadas

ServiceNow ayuda a más de 1200 clientes en 11 mercados verticales a obtener visibilidad de sus servicios de negocio críticos. Las prácticas recomendadas de esta sección se basan en nuestra experiencia en el mundo real ayudando a nuestros clientes a alinear el trabajo y las inversiones en TI con las prioridades empresariales.

✓ Gestión de la cartera de servicio y productos

- Establece políticas de cartera que rijan la gestión del ciclo de vida completo de cada producto y servicio, desde la creación hasta su retirada.
- Asegúrate de que el alcance de cada producto y servicio esté claramente definido y documentado en el catálogo de productos y servicios, y, si es posible, ofrece total transparencia describiendo también lo que queda fuera del ámbito del servicio.
- Comprueba que cada oferta de productos y servicios dispone de un modelo de precios, un precio unitario y un coste asociados.

✓ Administración de cartera de proyectos

- Establece políticas de cartera de proyectos que prioricen los objetivos del proyecto y las métricas de éxito desde el principio, así como a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
- Adopta un enfoque holístico para definir, priorizar y evaluar iniciativas estratégicas que integren métricas clave como el coste, el ROI, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la disponibilidad empresarial, el riesgo y el cumplimiento de normativas.

✓ Respuesta a la demanda

- Establece criterios de evaluación predefinidos para evaluar todas las solicitudes.
- Envía automáticamente las solicitudes de demanda aprobadas y cualificadas como defectos, mejoras o proyectos.

✓ Gestión de recursos

- Garantiza que la planificación tiene en cuenta todos los factores relevantes que afectan a la disponibilidad de los recursos, como las vacaciones, los festivos, las primas por turnos, el mantenimiento, el soporte, etc.



Gestión de proyectos

- Determina una línea de base del rendimiento actual para poder realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo.
- Establece un plan de implementación.
- Al implementar la metodología Agile:
 - Trata de que los proyectos no duren más de 12 semanas.
 - Proporciona informes progresivos frecuentes para demostrar de forma continua el progreso y el valor.
 - No retrases la implantación para lograr la perfección.
 - Implementa un sistema único de registro que incluya un seguimiento de la actividad Agile.
- Evita las personalizaciones de productos.
- No subestimes la necesidad de gestión de cambios organizativos para:
 - Comunicar la visión.
 - Evaluar la preparación organizativa.
 - Garantizar el patrocinio ejecutivo.
 - Asegurar la responsabilidad.

Western & Southern alinea la inversión en TI a la estrategia empresarial



El líder en servicios financieros buscaba una plataforma de gestión empresarial de TI unificada

Western & Southern Financial Group incluye seis filiales de seguros de vida, así como empresas participantes que ofrecen servicios inmobiliarios, asesoría de inversiones, intermediación y otros servicios financieros. La asociación del grupo de TI de la empresa con sus unidades empresariales desempeña un papel fundamental en el éxito de la compañía, por lo que maduran continuamente sus procesos de gestión empresarial de TI, alineando las inversiones y los recursos de TI con la estrategia empresarial. Para facilitar este proceso de maduración de la cartera, la compañía necesitaba una plataforma de gestión empresarial de TI unificada.

"Queríamos un lugar para capturar, evaluar, priorizar y ejecutar la demanda de TI, en lugar de trabajar de forma aislada en nuestras unidades de negocio", afirma Lisa White, analista de cartera de proyectos de TI de Western & Southern. "Necesitábamos visibilidad integrada en todos nuestros equipos de TI para garantizar que entregamos valor a tiempo y dentro de los presupuestos aprobados".

El camino hacia mejores decisiones

Western & Southern eligió ServiceNow® IT Business Management (ITBM) para ese cometido. Según Lisa, "ServiceNow gestiona todo el ciclo de vida del programa desde la concepción inicial hasta la entrega final, lo que significa que tomamos mejores decisiones y llevamos a cabo una ejecución más eficaz. Junto con nuestro grupo de gestión de servicios de TI, que también utiliza ServiceNow, hemos podido eliminar diferentes soluciones puntuales desconectadas".

Demostración del valor empresarial de TI

Ahora, el comité de control de la cartera y los ejecutivos de la compañía obtienen la información que necesitan para priorizar las demandas y maximizar el valor empresarial que ofrece la TI. Además, las decisiones de inversión son transparentes, pues todos saben en qué trabaja TI. Cuando se toma una decisión estratégica de inversión en tecnología, la gente entiende qué factor empresarial respalda la decisión y las posibles repercusiones.

Ampliación del uso de ITBM

"ServiceNow ITBM ha resultado ser una potente solución para nosotros", afirma Lisa. "Tenemos previsto ampliar nuestro uso de ITBM, por ejemplo, para puntuar automáticamente las demandas y mejorar la estimación mediante el análisis de tendencias, datos reales e históricos".

[Lee el caso de éxito completo.](#)

KPI para medir la alineación del trabajo y las inversiones en TI con los objetivos de la organización

Para la plena alineación de TI y la organización a la que respalda, es importante medir un amplio espectro de KPI diseñados para llevar un seguimiento de en qué medida los servicios concuerdan con la estrategia, el valor de las iniciativas de TI de alto nivel y los proyectos individuales.

Estos KPI te servirán para comprender en qué medida se alinean tu trabajo e inversiones de TI con los objetivos de la organización.

Categoría	Métrica	Información
Administración de cartera de proyectos	Métricas empresariales: ROI, ganancias, satisfacción del cliente, adquisición de clientes y rentabilidad	Valor empresarial general de los proyectos de TI
	Proyectos asociados a objetivos de la organización	¿Están todos los proyectos de TI asignados a uno o varios objetivos organizativos?
	Tiempo medio desde la solicitud del nuevo producto o servicio a la entrega	Rapidez con la que satisface TI las solicitudes de toda la organización
Respuesta a la demanda	Número total de solicitudes pendientes por categoría	¿Qué unidades de negocio han solicitado más ayuda del departamento de TI?
	Porcentaje de proyectos aceptados/rechazados por categoría	¿El departamento de TI acepta o rechaza las solicitudes de forma desproporcionada por departamento o tipo de proyecto?
	Tiempo medio para evaluar una demanda, antigüedad media de las demandas	Rapidez con la que TI evalúa las solicitudes
Gestión de recursos	Porcentaje de utilización de recursos	¿Se infrautilizan o se sobreexplotan los recursos?
	Porcentaje de costes de recursos por encima y por debajo del presupuesto	Eficacia con la que TI efectúa las previsiones de costes
	Horas de trabajo planificadas frente a horas de trabajo reales más horas de trabajo restantes	Eficacia con la que TI efectúa las previsiones de mano de obra
	Horas de contratistas por proyecto	¿Está sobreutilizando TI recursos externos costosos?
Gestión de proyectos	Porcentaje de proyectos según parámetros de riesgo, presupuesto y tiempo	Eficacia con la que se gestionan los proyectos
	Variación porcentual en coste y fecha de entrega	Eficacia con la que los gestores de proyectos efectúan previsiones de presupuestos y plazos
	Porcentaje de proyectos que cumplen los objetivos de ROI	¿Ofrece la mayoría de proyectos un valor organizativo cuantificable?



ITBM: el eslabón que falta

IT Business Management (ITBM) ayuda a TI a demostrar valor para la organización y racionalizar las inversiones de forma que pueda centrarse en mayor medida en la innovación. ITBM también ayuda a transformar la entrega de nuevos productos y servicios a través de metodologías de ejecución Lean.

La alineación del trabajo y las inversiones en TI con los objetivos de la organización contribuyen a la obtención de mejores resultados y a una respuesta más rápida ante los cambios de TI. Además, proporciona una base sólida para adoptar estrategias modernas de gestión de proyectos y garantizar que todos los proyectos de TI facilitan un objetivo de la organización.



¿Deseas obtener más información sobre ITBM?

MÁS INFORMACIÓN

ServiceNow se creó con una idea muy simple en mente: que el trabajo debería ser más sencillo.

Que hacer cosas sencillas no debería ser tan difícil y que las cosas complejas deberían ser viables. Actualmente, toda la empresa, tanto los departamentos de TI, RR. HH., servicio de atención al cliente, seguridad y muchos más, pueden sacar partido de Now Platform® y crear una mejor experiencia para empleados, usuarios y clientes, y transformar la forma de trabajar.

© 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.