

Experiencias en gestión de portafolio de TI

Olga Lucero Vega Márquez
Est. MsC Ing. De S&C
Universidad de los Andes
57 – 3108816229

ol.vegam@uniandes.edu.co

Olga Lucía Giraldo Vélez
Profesor Asociado
Universidad de los Andes
57 –1 3394949

ogiraldo@uniandes.edu.co

RESUMEN

La experiencia en el manejo de inversiones en tecnologías de información ha generado pérdidas importantes. Algunas organizaciones, para enfrentar esta tendencia, han comenzado a manejar las inversiones de Tecnologías de información, TI, como un portafolio, obteniendo resultados acordes a sus expectativas.

Este artículo es una recopilación de experiencias reconocidas en la implementación de la metodología de gestión de portafolio de TI. Como resultado, se presentan lecciones aprendidas y el camino que recorrieron organizaciones que con éxito lograron los resultados esperados de gestionar TI en términos de portafolio. Se mencionan al margen algunas herramientas tecnológicas seleccionadas para soportar las transformaciones requeridas en la adopción de la gestión de portafolio de TI.

Palabras Clave

Gestión de Portafolio de TI, Alineación Estratégica TI: Negocio,.

1. INTRODUCCION

El componente de TI en las organizaciones es fundamental. Actualmente no es posible, gestionar una organización sin el uso adecuado de las TI, un elemento que no solamente hace parte de la infraestructura de soporte, sino que es un factor estratégico.

El uso de las TI pasó de ser en los años 90, un apoyo al control o rendición de cuentas, a ser en el siglo XXI, un diferenciador y un catalizador del éxito en una organización. Esta realidad puede apreciarse en casos como el de UPS [1], Delta Air Lines [2] y Seven Eleven Japan [3]. Lograr aumento en eficiencia, retorno de inversión, aumento de ingresos, permanencia en el mercado, agilidad en la entrega de productos e innovación, entre otros, es inviable sin el apalancamiento adecuado en las TI.

La gestión del portafolio de TI, como su nombre lo denota, busca que aspectos relacionados a las inversiones de TI (adquisiciones, mantenimiento, actualizaciones o dada de baja), sean manejados en los términos en que otras inversiones del negocio se administran, de forma que puedan evaluarse y compararse.

La dirección de cualquier empresa requiere acceso a información suficiente para tomar decisiones sobre selección, racionalización, priorización, optimización, manejo y monitoreo, de las inversiones de TI, que conduzcan a lograr un óptimo beneficio y un balance. Así mismo, es necesario identificar y eliminar inversiones que aportan bajo valor o que son redundantes, mientras se maximiza la asignación de recursos a niveles aceptables de riesgo [4].

Este artículo presenta algunas reflexiones sobre experiencias exitosas de manejo de portafolio de TI. Para esto inicia explicando qué es la gestión del portafolio de TI, luego, en el numeral 3, muestra tres experiencias de implementación: Cisco Systems Inc, In-Q-Tel y Xcel Energy. Finalmente se presentan algunas conclusiones en el numeral 4.

2. GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE TI

El término de portafolio de TI, hace referencia a las inversiones de TI, gestionadas de forma análoga a como se gestiona el portafolio de inversiones comúnmente manejado por el área financiera. Al igual que en un portafolio de inversiones financieras, en la gestión de las inversiones de TI se debe conocer el beneficio y el riesgo, expresados en las unidades de valor que utiliza el negocio.

La gestión de portafolio de TI asegura que las inversiones de TI se estén realizando según lo previsto; que la corrupción del alcance, las redundancias y los riesgos sean identificados en forma temprana y que los recursos limitados estén proporcionando el máximo beneficio. De igual forma, que cualquier cambio en el portafolio de TI, sea consecuencia de una reorientación de negocio, y que sea ejecutado en forma efectiva.

Adicionalmente, la gestión del portafolio de TI hace seguimiento sobre las previsiones de TI, hojas de ruta y tendencias para proveer al negocio posibilidades de tecnología, integración y soluciones en apoyo a la estrategia de la organización [4].

2.1 El modelo del CISR¹

La investigación del CISR, basada en indagación a empresas con éxito reconocido, apalancadas en TI, muestra que la inversión en TI busca cuatro objetivos de gestión diferentes: Infraestructura, Transaccional, Informativa, y Estratégico. La figura 1 muestra la distribución del gasto de TI de 1.091 empresas en 77 países según el Gartner Group para el año 2009; los porcentajes en las flechas indican el presupuesto asignado a cada cartera.

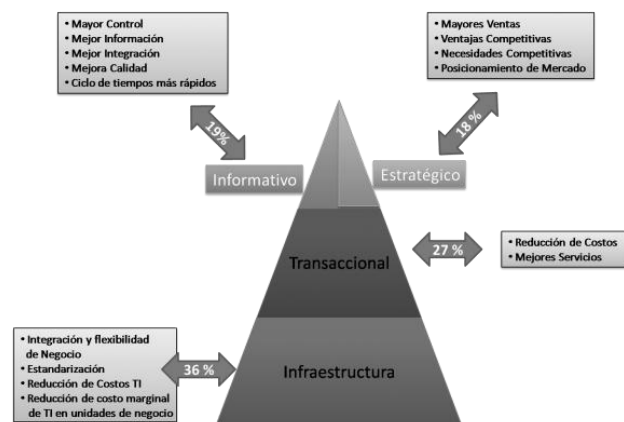


Figura 1 Distribución cartera de TI [12]

La composición de la cartera, en cada organización, debe ser equilibrada con miras a su alineación con la estrategia del negocio y el retorno de inversión deseado a corto y largo plazo.

Cada cartera TI tiene asociado un perfil de Riesgo-Retorno con base en el cual se equilibran las inversiones [12].

¹ Center for Information Systems Research – MIT Sloan Management

2.2 Subportafolios y “state & gate”

Los autores Maizlish y Handler presentan una clasificación de las inversiones de TI y una metodología, basada en state & gate [8], para la implementación de la gestión del portafolio de TI.

Su propuesta se basa en más de 15 años de investigación en portafolios financieros, en la gestión de TI, en organizaciones como META Group, Inc., e intercambios con la academia y los consultores en el tema.

La clasificación propone tres fases para el portafolio, cada una de las cuales se convierte en un subportafolio:

- Descubrimiento
- Proyecto
- Activo

En el subportafolio de Descubrimiento se encuentran las iniciativas que apenas son ideas, resultado de investigaciones y avances tecnológicos o necesidades del mercado. En este grupo las inversiones son a largo plazo, de mayor riesgo y más inciertas. En el de Proyectos se encuentran las iniciativas que se están desarrollando y en el de Activos están aquellas inversiones en TI que ya se encuentran en producción (operación y mantenimiento).

Para la construcción de cada uno de los subportafolios y su posterior gestión, se propone una metodología basada en “state & gate”, como la que ilustra la figura 2. Esta metodología muestra etapas y puntos de control de cada subportafolio, basadas en el ciclo de vida de cada iniciativa, proyecto o activo. Las etapas plantean las actividades y aspectos a tener en cuenta en el ciclo de vida y los “gate” establecen puntos de control para evaluar y tomar decisiones en cuanto a la inversión.

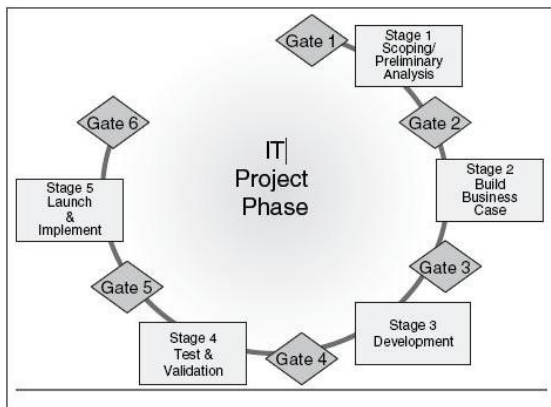


Figura 2 State & gate [4]

2.3 La gestión a favor del negocio

Aunque las propuestas anteriores plantean diferentes conceptualizaciones, ambas son el resultado de la observación de casos reales en empresas que en forma exitosa se han apalancado en TI. Una inversión en TI nace como idea y madura en un proyecto, el cual, una vez culminado, se convierte en un activo, tal como lo proponen Maizlish y Handler. De igual forma, una iniciativa puede originarse como respuesta a una necesidad estratégica o de información y al cabo del tiempo pasar a ser transaccional o de infraestructura, como plantea el CISR.

Ambos enfoques subyacen en la necesidad de plantear la gestión de TI en términos comunes al negocio, de forma que se pueda establecer el beneficio que generan y se puedan comparar, priorizar y en general, decidir sobre ellas.

3. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS

Tres casos de estudio fueron fuente de información para la propuesta de Gestión de Portafolio de TI que hacen Maizlish y Handler [4]: Cisco Systems Inc., In-Q-Tel y Xcel Energy. A continuación se resumen sus experiencias en la gestión del Portafolio de TI.

3.1 Cisco Systems Inc.

Cisco Systems Inc. [5] es una empresa multinacional con sede en San José (California, Estados Unidos), principalmente dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones. Entre sus productos se encuentran routers switches y hubs; dispositivos de seguridad como Cortafuegos y Concentradores para VPN – Virtual Private Network –; productos de telefonía IP como teléfonos y el CallManager (una PBX IP); software de gestión de red como CiscoWorks; y equipos para redes de área de almacenamiento. Actualmente, Cisco Systems es líder mundial en soluciones de red e infraestructuras para Internet.

La estrategia de crecimiento de Cisco se fundamenta en las adquisiciones, siendo el año 2009 una muestra, con la compra de 9 empresas, que operan en su línea, entre las que se destacan: Richards-Zeta Building Intelligence, pequeño especialista en middleware para redes IP; Pure Digital, fabricante de la cámara de vídeo portátil Flip, Tidal Software, proveedor de soluciones para centros de datos. Tandberg, líder en tele presencia y videoconferencia; la empresa de infraestructura móviles Starent y la de seguridad ScanSafe. La última operación del año ha sido significativa: una empresa de Hong Kong, que instala plataformas de cable digital en China [6].

Al 2005, la empresa reflejaba la siguiente composición en sistemas de información:

- 9 sistemas de ingreso de órdenes
- 16 sistemas CRM - Customer Relationship Management
- 9 implementaciones de Siebel
- 900 bases de datos con 9,000 esquemas
- 40 iniciativas de call center.
- 28 iniciativas de gestión de órdenes.
- 22 iniciativas de información operacional.
- 55 iniciativas de mejoras a programas/proyectos.

Con la necesidad de obtener eficiencia operacional, Cisco adoptó la Gestión de portafolio de TI para equilibrar la oferta de recursos y servicios de TI, con su demanda. Esta decisión estuvo acompañada de la adopción de varios enfoques con el mismo objetivo:

- Six Sigma
- Arquitectura Empresarial
- Mejora en el ciclo de vida de los proyectos.
- Gestión de portafolio de TI.
- Gobierno de TI.
- Gestión del recurso humano.

Cisco seleccionó y coordinó métodos de mejora para optimizar sus servicios de TI, pero también se adelantó a posibles dificultades en la Gestión del portafolio de TI.

EL CEO – Chief Executive Officer – de la compañía lideró la iniciativa de gestión del portafolio de TI la cual comenzó asegurando un adecuado sponsor y un adecuado compañero de fórmula, el CIO – Chief Information Officer – y el vicepresidente

de Planificación Financiera. Luego se realizó una “venta” acertada de la iniciativa, logrando promotores adicionales en TI, la oficina de proyectos y algunos líderes de las unidades de negocio. El proceso de comunicación y venta de la iniciativa, así como su implementación, se ajustó a la cultura y necesidades internas de la organización. El mayor esfuerzo de la Gestión del Portafolio de TI se centra en la aprobación y ejecución de proyectos con una mentalidad de ciclo de vida de la gestión del portafolio y gobierno de TI.

Con el trabajo anterior y el desarrollo del enfoque, la oficina de soporte a proyectos estableció un proceso ágil de financiación de proyectos. Esta oficina, usando este proceso, actúa como un filtro a través del cual “normaliza” el proyecto y le asigna atributos que lo enlazan a los indicadores claves de Cisco.

A la alta dirección llegan todos los proyectos expresados de esta manera. Esto permite identificar redundancias, proyectos, proyectos que no están en línea directa con los objetivos del negocio y así asignar recursos en forma eficiente a los proyectos que más le apuntan al interés del negocio.

3.1.1 Lecciones aprendidas.

Las lecciones aprendidas, desde Cisco, en la implementación de una iniciativa de Gestión de Portafolio de TI son:

1. El patrocinio de la alta gerencia es el primer factor de éxito.
2. Diversos promotores, en TI y en la Unidad de Negocio, son claves para la gestión del portafolio.
3. La comunicación interna de la iniciativa y sus avances es fundamental. Es imposible implementar la gestión del portafolio de TI si cada unidad de negocio tiene una interpretación diferente de lo que es. Debe crearse una taxonomía y procedimiento estándar.
4. La articulación de objetivos, enfoques, expectativas y actores debe hacerse en negro sobre blanco, describiendo estas relaciones en un documento sin ambigüedades.
5. Se necesita prestar especial atención al cambio organizacional teniendo en cuenta la cultura y los valores de la organización.
6. La normalización de los proyectos en términos de indicadores claves de Cisco, permite que la alta dirección los analice en forma adecuada para la asignación efectiva de recursos.
7. Ni el proceso ni el análisis deben ser demasiado rigurosos.
8. La oficina de proyectos es un FCE para la implementación de la gestión de proyectos.

3.2 In-Q-Tel.

Es una organización sin ánimo de lucro creada por la CIA que le ayuda a identificar las tecnologías emergentes que pueden ser utilizadas para resolver sus necesidades de inteligencia. Su nombre proviene del personaje “Q” de las películas del agente 007. Q es el intendente del laboratorio del MI6, encargado de equipar al agente 007 con diferentes artefactos o gadgets.

Su estructura organizacional es similar a la de las empresas de capital de riesgo y el manejo que hace de los proyectos innovadores obedece a la estrategia de Portafolio de TI – portafolio de Descubrimiento[4].

Para que los resultados de In-Q-Tel permanezcan estrechamente ligados a la CIA, se estableció el In-Q-Tel Interface Center (QIC),

que actúa como intermediario entre In-Q-Tel y la comunidad de usuarios al interior de la CIA.

Una vez que In-Q-Tel recibe los proyectos, en formato de planes de negocio, aplica los siguientes criterios para un primer filtro:

- Ajuste y alineación con los modelos y necesidades del cliente. (CIA y el National Geospatial-Intelligence Agency)
- Viabilidad comercial de la empresa.
- Viabilidad y capacidad de innovación de la tecnología propuesta por el vendedor.
- Posibilidad de tomar una posición adecuada de control en la compañía o establecer otra relación de negocio.

In-Q-Tel busca hacer inversiones tempranas, con un riesgo calculado, en empresas con ideas excepcionales de tecnología, que tienen que generar resultados en la comercialización de sus soluciones. Este enfoque coincide con la fase de descubrimiento del ciclo de vida de TI.

Una primera revisión agrupa gran número de propuestas, con frecuencia entre 1,000 a 1,500, en una cantidad menor de oportunidades, alrededor de 300.

Luego pasan a revisión de los criterios anteriores por equipos de expertos en tecnología, expertos de negocios y expertos en necesidades del cliente (Venture Team, Technology Team, In-Q-Tel interface Center – QIC). En este filtro, las oportunidades seleccionadas son documentadas en forma estandarizada (documento de entre 5 a 10 páginas) y pasan a ser candidatos a inversión como un portafolio. La decisión se centra en el logro de una solución a una necesidad del cliente. Usualmente In-Q-Tel invierte en más de una oportunidad de solución a una necesidad del cliente, garantizando así que al final habrá una solución a la necesidad. Este aspecto se asemeja a la fase de “opciones reales” del portafolio de descubrimientos.

De aquí en adelante In-Q-Tel presta atención a lo que llaman el “retorno sobre la tecnología”, determinado por la entrega de soluciones a la comunidad de inteligencia de los Estados Unidos. Para ello utiliza un enfoque state & gate, con el que controla si la iniciativa requiere más fondos para cumplir su objetivo.

En segunda instancia, pero no por eso menos importante, focaliza su atención en el éxito comercial de la innovación, pues eso asegura que el soporte y mantenimiento de los artefactos tenga continuidad y menor costo.

Finalmente, In-Q-Tel trabaja junto con la empresa que comparte el riesgo, para dejar de ser inversionista (“exit strategy” [9]), cuidando que esta operación mantenga estable a la empresa ante un eventual nuevo dueño o inversionista. Así garantiza el servicio a los clientes del Estado. Esta estrategia se asemeja al ejercicio de “opciones reales” sobre sus inversiones.

3.2.1 Lecciones aprendidas.

En In-Q-Tel manifiestan como factores importantes en la implementación de la Gestión del Portafolio de TI, los siguientes:

1. Firme respaldo representado por promotores y líderes en la comunidad de Inteligencia y del Gobierno.
2. Establecimiento de una unidad independiente, responsable de la comunicación y alineación necesidades-soluciones: QIC.
3. Es importante contar con el tiempo, equipo y fondos suficientes para lograr que la innovadora tecnología ofrecida, se convierta en solución real a las necesidades de los clientes.

4. Manejo del cambio organizacional.

Cabe destacar en esta implementación los siguientes aspectos:

1. La PMO es fundamental para administrar el portafolio de TI. Este rol lo juega In-Q-Tel de cara a la CIA, su propietario.
2. La estandarización es clave para el manejo del portafolio. Desde el inicio de maduración de las ideas, se estandariza su presentación para volverlas comparables.

3.3 Xcel Energy.

Xcel Energy es una compañía estadounidense de servicios públicos de electricidad y gas natural, *utilities*. Su oferta de servicios de energía llega a 3.4 millones de clientes y la de gas natural a 1.9 millones. Está ubicada en Minnesota, atiende 8 estados y tiene una nómina de 12,325 empleados [10].

La organización es muestra de la transformación vivida en el sector de servicios públicos que se originó en la desregularización de los años 90 (anteriormente la utilidad estaba limitada por ley). Esto motivo a este tipo de empresas a buscar eficiencia operacional que se ven recompensadas en utilidades.

Xcel Energy, nace de la fusión en el año 1999, de New Century Energies of Denver y Northern States Power of Minneapolis, configurándose operacionalmente hoy así :

- Northern States Power Company-Minnesota (NSPM), Minnesota, North Dakota, South Dakota, Electricity and natural gas service (electricity only in South Dakota).
- Northern States Power Company-Wisconsin (NSPW), Wisconsin, Michigan, Electricity and natural gas service.
- Public Service Company of Colorado (PSCo), Colorado, Electricity and natural gas service.
- Southwestern Public Service Company (SPS), Texas, New Mexico, Electricity service only.

Inicialmente era probable una gestión independiente de las anteriores unidades geográficas, Sin embargo, la necesidad de conocimiento consolidado y de aprovechamiento de sinergia de infraestructura, obligó a la corporación a cambiar de estrategia, especialmente en la gestión de TI.

La alta dirección de negocio y de TI de Xcel sabía que con una unificación en sus sistemas de información, podría generar más valor a la organización, aunque había que enfrentar el hecho de que cada unidad de negocio manejaba su TI en forma relativamente autónoma.

3.3.1 Las decisiones más importantes

En el proceso de transformación de Xcel Energy, fue fundamental el análisis y la toma de decisiones. A continuación se muestran cuáles fueron las decisiones más importantes.

3.3.1.1 Centralización de la Gestión de TI.

La solución consistió en la creación de una nueva unidad de negocio que albergara todos los sistemas de información del negocio (950 empleados) y que en la estructura de la corporación, pasara de depender del CFO – Chief Financial Officer –, a reportar directamente al COO – Chief Operating Officer –.

Esta unidad de negocio tiene como objetivo ofrecer un mayor valor al negocio a menor costo. Para lograrlo, la unidad se gestiona como un negocio, con procesos claros, rendición de cuentas y rigor comercial. La entrega de servicios de TI se hace

en alianza estratégica con IBM Global Services, regulando la relación a través de indicadores de desempeño comunes, basados en el negocio de Xcel Energy.

Una vez centralizada la gestión de TI, el propósito es hacer que los servicios entregados, además de aportar a la eficiencia, aporten a la competitividad de la organización. Para ello enfoca en mejorar los procesos de toma de decisiones y entregas.

Pasar de ser un eficiente proveedor de servicios de TI, a un aliado en el negocio, para la generación de proyectos estratégicos, requirió involucrar a todo el negocio. Así, el negocio comprende la utilidad de la nueva estructura y la aprovecha en la generación, ejecución y control de iniciativas basadas en TI. De esta forma los proyectos benefician a toda la organización y se genera conciencia sobre el impacto de los proyectos de TI en la empresa.

Las iniciativas principales fueron la gestión del portafolio y la gestión de la demanda de TI, implementadas secuencialmente, pero muy interrelacionadas.

3.3.1.2 Gestión de portafolio de TI.

La gestión de portafolio de TI se inició a través del establecimiento una oficina de gestión de proyectos, PMO – Project Management Office –, y de un sistema de gestión de iniciativas para la evaluación y priorización de los proyectos estratégicos de TI. El manejo se realizó vía un conjunto de métricas estándares.

3.3.1.3 Gestión de la demanda de TI.

La gestión de la demanda se implementó a través de un sistema de manejo de demanda para capturar las solicitudes de rutinas de TI, incorporar gobierno de negocio y manejar el cumplimiento a la demanda. Los requerimientos capturados eran principalmente sobre tareas que se realizaban a lo largo de la organización, en forma manual, a un elevado costo.

3.3.2 Gestión de portafolio de TI.

Como resultado de la centralización de la gestión de TI, la adopción de la gestión del portafolio de TI y de la demanda de TI, hoy marcha la transformación organizacional.

La organización seleccionó como herramienta tecnológica para la gestión del portafolio de TI a Mercury IT Governance Center software. En esta herramienta se destaca el tablero de control, que permite un seguimiento de los proyectos y los requerimientos en tiempo real, y la presentación de datos en la forma en que le interesa tanto al negocio como a TI.

3.3.3 Ejecución.

Antes de iniciar sus actividades la PMO estableció los criterios más importantes del funcionamiento.

3.3.3.1 Aspectos a tener en cuenta para la PMO:

- Políticas de gobierno, procesos y estándares claros y consistentes.
- Procesos vitales automatizados.
- Soporte y tutoría a los gestores de proyectos, en gestión de proyecto de “punta a punta”.
- Lograr y mantener una estrecha alineación con las unidades de negocio sobre los objetivos y los procesos de PMO.
- Énfasis especial en el manejo financiero de los proyectos.
- Creación y comprensión del rigor comercial y la rendición de cuentas.

- Liderazgo con base en “hacemos lo que predicamos”, manejando la iniciativa de PMO como un proyecto.

3.3.3.2 Perfil del equipo:

- Director de la PMO con habilidades de manejo organizacional, reingeniería de procesos y experiencia en transformaciones.
- Encargado de políticas, procesos y estándares con amplia experiencia en ingeniería de procesos y habilidades de manejo de proyectos.
- Encargado de la supervisión financiera debía venir del área financiera. Le correspondía contribuir con la construcción de las bases.
- Gerente de proyectos de la PMO, ingeniero de procesos, certificado en PMP – Project Management Professional – con amplia habilidad en la materia.
- Enlaces en la unidad de negocio, capaces de promover y facilitar el uso del proceso de “punta a punta” al interior de sus organizaciones.

3.3.3.3 Forma de comparar los proyectos:

La organización adoptó la metodología EVA – Economic Value Added –, para el cálculo del valor de sus proyectos y su posterior comparación en forma consistente. Esta metodología fue creada y patentada por la firma consultora estadounidense Stern Stewart & Co, en los años 90. *El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos (...). Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA* [12].

3.3.3.4 Forma de gestión del portafolio y del ciclo del proceso de “punta a punta”

La empresa pasó del esquema de atender los requerimientos de TI con una solución específica, a un proceso estandarizado de “punta a punta” de iniciativas estratégicas como se muestra en la Figura 1. Este proceso, además del acompañamiento de principio a fin al proyecto, exigió que las unidades de negocio plantearan sus iniciativas o requerimientos en una forma estándar de manera que se pudieran contrastar contra las demás iniciativas y se pudiesen priorizar y realizar las adecuadas asignaciones de recursos.

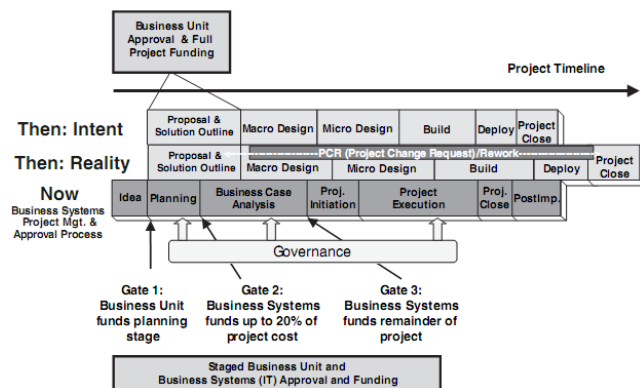


Figura 1 Secuencia del proceso de “punta a punta” [4].

El plantear las iniciativas en la forma estándar, exigía también considerar aspectos que anteriormente no se tenían en cuenta, como el costo real de la implementación, el tiempo requerido, las

transformaciones implicadas y más allá, su importancia relativa a otros proyectos de la misma índole.

La dirección del grupo de Sistemas de Negocio de Xcel Energy, trabajando estrechamente con la unidades de negocio principales, remapeó el proceso anterior de proyectos a una vista stage & gate. Esto genera facilidad y consistencia para entender el conjunto de requerimientos para llevar una iniciativa de un estado de idea a la adopción en el portafolio, luego la ejecución a través de la PMO y la comprensión de los beneficios post-implementación.

Para que el proceso funcione, se requiere que las unidades de negocio colaboren en la asignación de presupuestos. Para ello se estableció una directriz de asignación de presupuestos de acuerdo al EVA y una secuencia de actividades para el proceso de punta a punta.

La figura 1 resume las etapas de este proceso y los state & gate. Todas las iniciativas nacen como idea, si se aprueba, pasa a ser plan de negocio el cual evoluciona a proyecto en caso de ser seleccionado. Finalmente llega a ser activo de TI quien se encarga de su mantenimiento y posterior dada de baja.

La empresa ha establecido la forma y criterios en que la idea pasa a las etapas de análisis de caso (plan de negocio), asignación de puntajes, evaluación previa a asignación de fondos, su ejecución en la PMO y la revisión post-implementación.

Los costos asociados a la presentación de la idea son con cargo a la unidad de negocio. Si la idea es aprobada, se elabora el plan de negocio para lo que la unidad de Sistemas de Negocio aporta el presupuesto, que se ha establecido en un 20% del valor total del proyecto. Si el plan de negocio no es seleccionado su costo lo asume la unidad de negocio con cargo a su presupuesto operativo; si, por el contrario, es aprobado, la Unidad Sistemas de Negocio aporta el presupuesto para el desarrollo del proyecto que genera.

Cuando el plan de negocio pasa a la etapa de evaluación, se enfrenta a otros planes de negocio y la decisión se toma con base en métricas consistentes. Estas métricas incluyen 9 criterios del negocio y 7 criterios de innovación tecnológica.

Esta secuencia y la forma en que se realiza motivan a que las ideas propuestas sean viables y tengan posibilidad real, de lo contrario la unidad de negocio estará incurriendo en gastos. Antes de que una unidad de negocio proponga una idea, ésta ha sido revisada al interior de la unidad de negocio con el asesoramiento de los enlaces de negocio de la PMO.

Durante todo el proceso, el tablero de control de proyectos es alimentado y esto lo hace la herramienta de gestión de los diferentes interesados de la organización.

3.3.4 Lecciones aprendidas.

En Xcel-Energy, en la implementación de la Gestión de Portafolio de TI destacan las siguientes lecciones:

1. El liderazgo de la cúpula directiva probó ser crítico.
2. Mejoras continuas e iterativas para construir y mantener el impulso. Cortos lanzamientos cada 90 días, permitió pequeñas victorias, previno rechazo acumulado e impidió que alguien quedara “atrincherado”.
3. Hacer públicos los primeros logros fue importante en varias formas: Reafirmó el soporte de la dirección, validó la razón de ser de darle a la unidad de negocio Sistemas de Negocio el control del presupuesto global y respaldó la habilidad del

equipo para decir NO a los proyectos que no demostraban claramente un EVA.

4. El tiempo invertido en la construcción del equipo adecuado para la PMO fue recuperado en el lanzamiento más rápido y mejor de los procesos.

Cabe destacar en esta implementación los siguientes aspectos:

1. Una estrecha alineación con las unidades de negocio sobre los objetivos y los procesos de PMO, con enlaces claves, capaces de promover y facilitar el uso del proceso de “punta a punta”, permitió apropiarse de la nueva estructura a lo largo de la organización.
2. La estandarización en la presentación de las iniciativas permitió su comparación y priorización.

4. CONCLUSIONES

En las experiencias anteriores son comunes los siguientes aspectos:

1. Liderazgo por parte de la alta dirección.
2. Selección de un(os) adecuado(s) sponsor(s) de negocio.
3. Acompañamiento al sponsor de negocio por parte de un sponsor de alto rango en la unidad financiera.
4. Establecimiento de una forma adecuada de comunicación.
5. Implementación del proceso ajustado a las necesidades y cultura particulares de la organización. Eso garantiza la efectividad en la comunicación.
6. Estandarización de los planes de negocio de las iniciativas de TI, en la forma e indicadores con que son evaluadas otras inversiones en la organización.
7. Establecimiento de una PMO, con la adecuada autoridad y los perfiles requeridos.
8. Claridad y coherencia en el Gobierno de TI.

Aunque no se evidencian en forma repetitiva en las tres experiencias, vale la pena resaltar las siguientes particularidades en las organizaciones:

El caso de Cisco Systems Inc. refleja cómo un estadio de madurez en el gobierno de TI y en las funciones de Gestión de proyectos, permite una buena implementación del portafolio de TI. No quiere decir que sin madurez en las anteriores no se pueda hacer uso del portafolio de TI, pero éste exige solidez en dichos aspectos.

En cuanto a Gestión de portafolio de descubrimiento de TI, como se evidencia en la experiencia de In-Q-Tel, es fundamental la relación entre la iniciativa y el objetivo del negocio.

En los casos, cada vez más comunes, de fusiones y adquisiciones, la eficiencia operacional exige unificación en la gestión de los servicios de TI, para ello, el camino que muestra Xcel Energy se fundamenta en autoridad y unificación. Su estrategia inició con la agrupación de los sistemas de información, acompañada de un aumento de nivel en la jerarquía, de la dirección de esta nueva unidad de negocio. Este es un factor crítico de éxito para la centralización y aprovechamiento de servicios comunes de TI.

En la entrega de servicios de TI, cuando se tienen socios estratégicos, como IBM Global Services o Mercury Governance Center Software, en el caso de Xcel Energy, es un factor crítico de éxito que los indicadores de desempeño del socio estratégico sean los mismos de la compañía. De esta forma la relación pasa de ser una relación tradicional de vendedor – cliente, a una relación de “si ganas, gano”, que es más efectiva para el logro de resultados a favor del negocio.

Aunque la metodología de Gestión de Portafolio de TI establece en forma delimitada los state & gate, la organización que se lance a su implementación deberá acompañarla de incentivos y responsabilidades a asumir, desde las unidades de negocio, como las establecidas por Xcel, para el momento de recibir ideas. Las ideas aprobadas recibirán el presupuesto, las que no sean viables, exigen que la unidad de negocio retorne, con cargo a su presupuesto operacional, los recursos que le fueron asignados para su presentación.

5. REFERENCIAS

- [1] Ross Jeanne, United Parcel Services: Delivering Packages and E-commerce Solutions, Case Study, CISR WP No.318, MIT Sloan School of Management, August 2001.
- [2] Ross Jeanne, *Delta Air Lines: Extracting Value from a Multi-Faceted Approach*. Case Study, CISR WP No.317, MIT Sloan School of Management, August 2001.
- [3] Nagayama, Kei and Weill, Peter, *7-ELEVEN Japan Co. Ltd.: Reinventing the Retail Business Model*. Case Study, CISR WP No.338 and MIT Sloan WP No.4485-04, January 2004.
- [4] Maizlish, Bryan y Handler, Robert, *IT Portfolio Management Step by Step*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- [5] Cisco Systems Inc, www.cisco.com
- [6] Gallego Norberto, *Análisis de Mercados y empresas de tecnología*, en <http://www.norbertogallego.com/?p=720>, diciembre 2009, consultada el 12/05/2010.
- [7] In-Q-Tel, <http://www.iqt.org/about-iqt/history.html>
- [8] Cooper Robert, Edgett Scott, Sitio oficial del proceso de innovación state & gate@: www.stage-gate.com.
- [9] <http://www.investopedia.com/terms/e/exitstrategy.asp>, consultada el 12/05/2010.
- [10] Xcel Energy, <http://www.xcelenergy.com/Minnesota/Company/AboutUs/Pages/Temp.aspx>, consultada el 12/05/2010.
- [11] Xcel Energy, 2008 corporate responsibi lity re port, *A Report on the Economic, Environmental & Social Impacts of Xcel Energy*.
- [12] Francavilla Carlos, Gestión de la cartera de TI, en <http://cafrancavilla.wordpress.com/2010/04/26/gestion-de-la-cartera-de-ti/>, abril 2010, consultada el 12/05/2010.
- [13] Weill, Peter y Broadbent, Marianne, *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business Press, 1998.