



VIII Conferencia AEMES 2007

La gestión de la Demanda de TI: Un proceso crítico de la Gobernanza Corporativa de TI



Prf. Dr. José Carrillo Verdún (U.P.M.)

jcarrillo@fi.upm.es

Madrid 1-2 Octubre 2007

Agenda

- La gestión de la Demanda de TI
- Ciclo de vida del Proceso de Demanda
- Modelo de Madurez
- Principales barreras a su implantación
- Conclusiones

La gestión de la Demanda de TI

¿Qué es la Gestión de la Demanda de TI?

- Es un proceso clave de la Gobernanza de TI utilizado para controlar la demanda de servicios de TI proporcionando una gran transparencia en los costes y servicios de TI. (*Forrester Research, 2005*)
- Incluye:
 - Identificar los recursos necesarios de TI para optimizar el valor del negocio
 - Influir y modificar el comportamiento de los usuarios finales y los compromisos asociados al consumo con el consumo de servicios y recursos de TI
- Mejora la toma de decisiones e incrementa el valor para el negocio de las inversiones en TI.

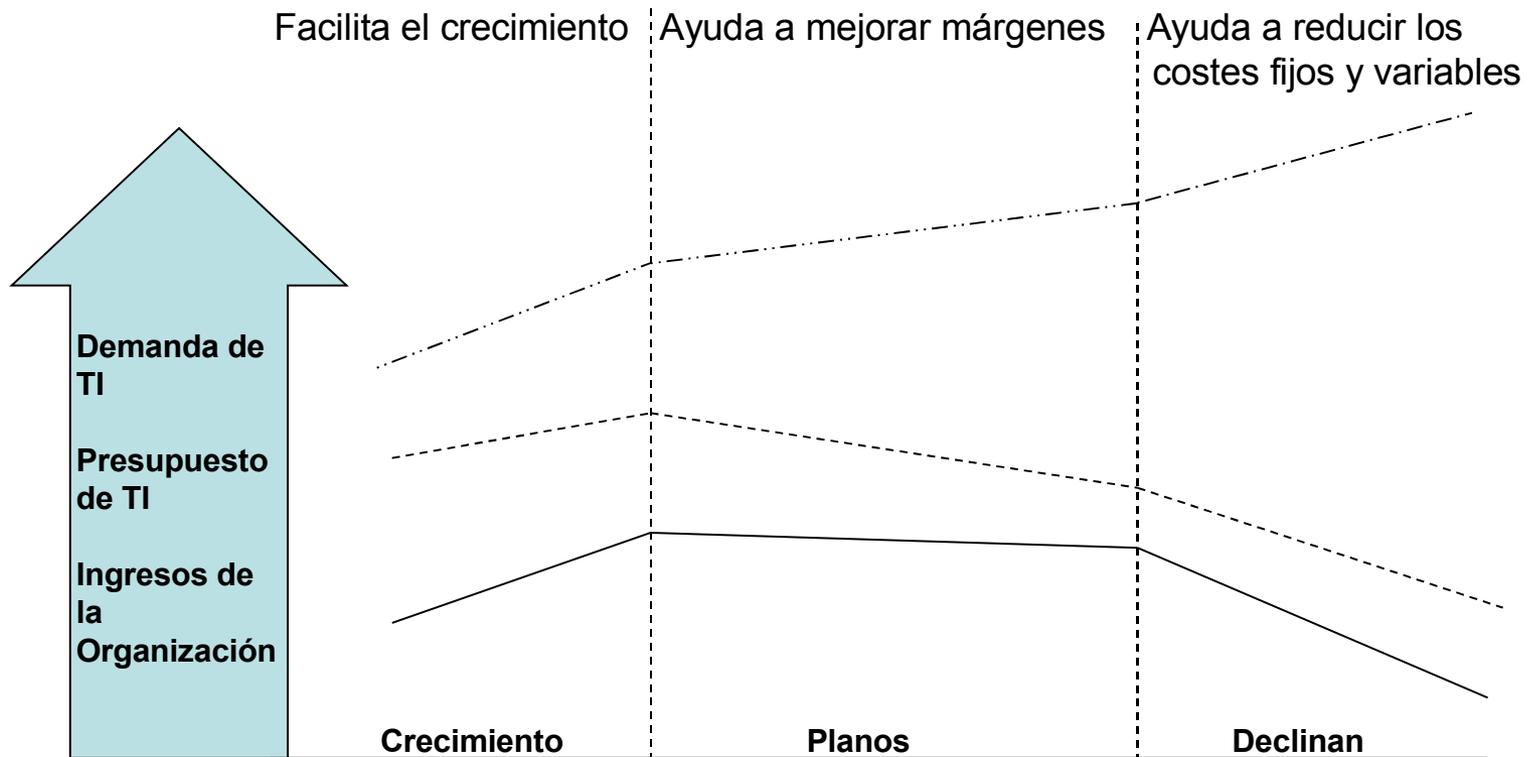
¿Cuáles son sus objetivos?

- Asegurar que el trabajo correcto se ha identificado, se han dotado fondos y recursos y se realiza eficaz y eficientemente
- Proporcionar a la dirección ejecutiva:
 - la información y el conocimiento para comprender los costes de TI,
 - evaluar inversiones potenciales y
 - convertir dichas inversiones en TI en resultados del negocio
- Establecer un marco de relaciones y responsabilidades entre TI y sus socios en el negocio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización

¿Cuáles son sus beneficios?

- Cuando está implantado de manera eficaz y eficiente:
 - Proporciona a los ejecutivos la información y capacidades que les permiten conocer y comprender cuales son los costes de TI
 - Permite evaluar las inversiones potenciales y convertirlas en resultados del negocio
 - Asegura que se identifica el trabajo correcto, se dota con los medios adecuados y se ejecuta.

La Demanda de TI ayuda aun cuando los ingresos caigan



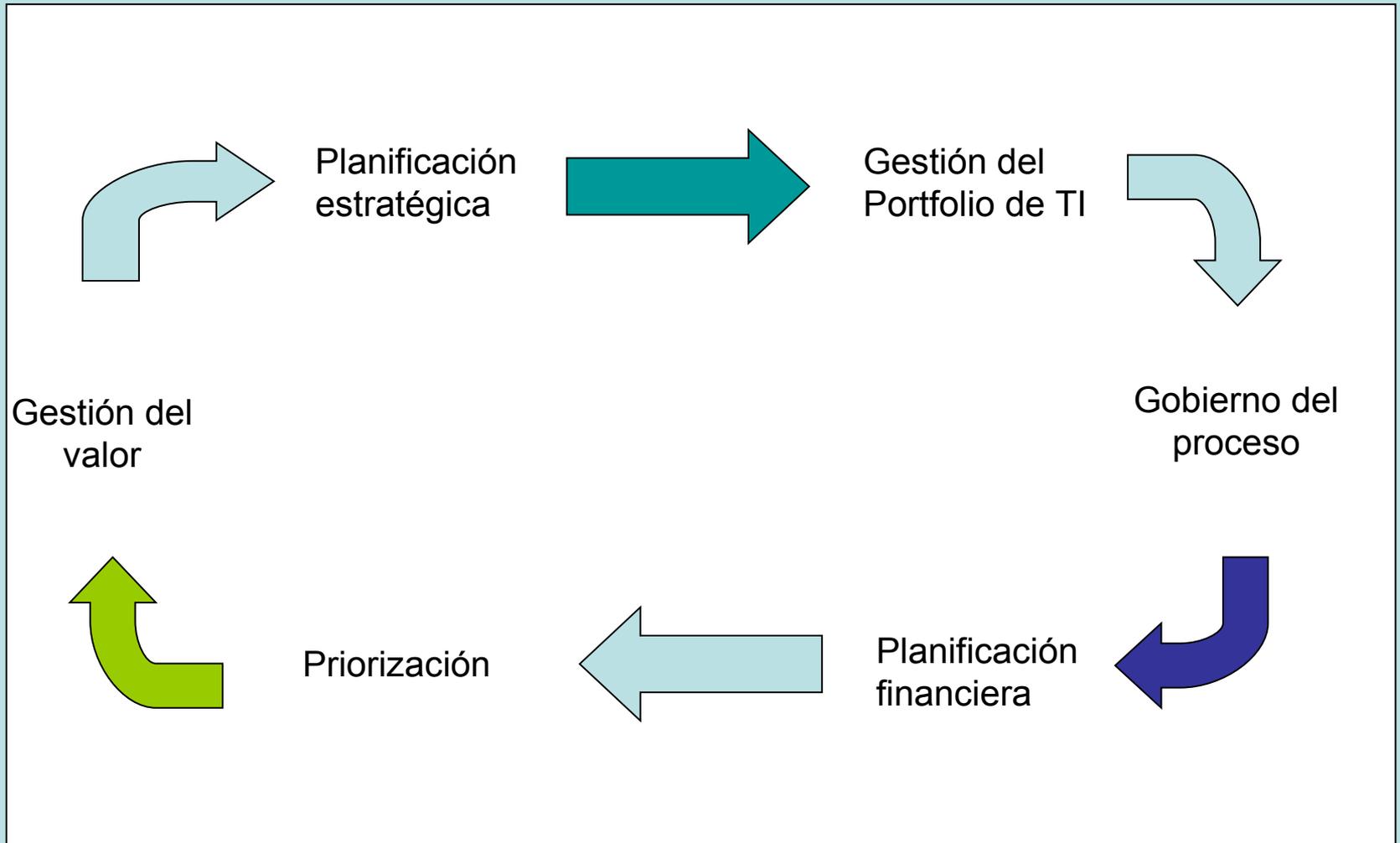
Fuente: Forrester Research, Inc.

Agenda

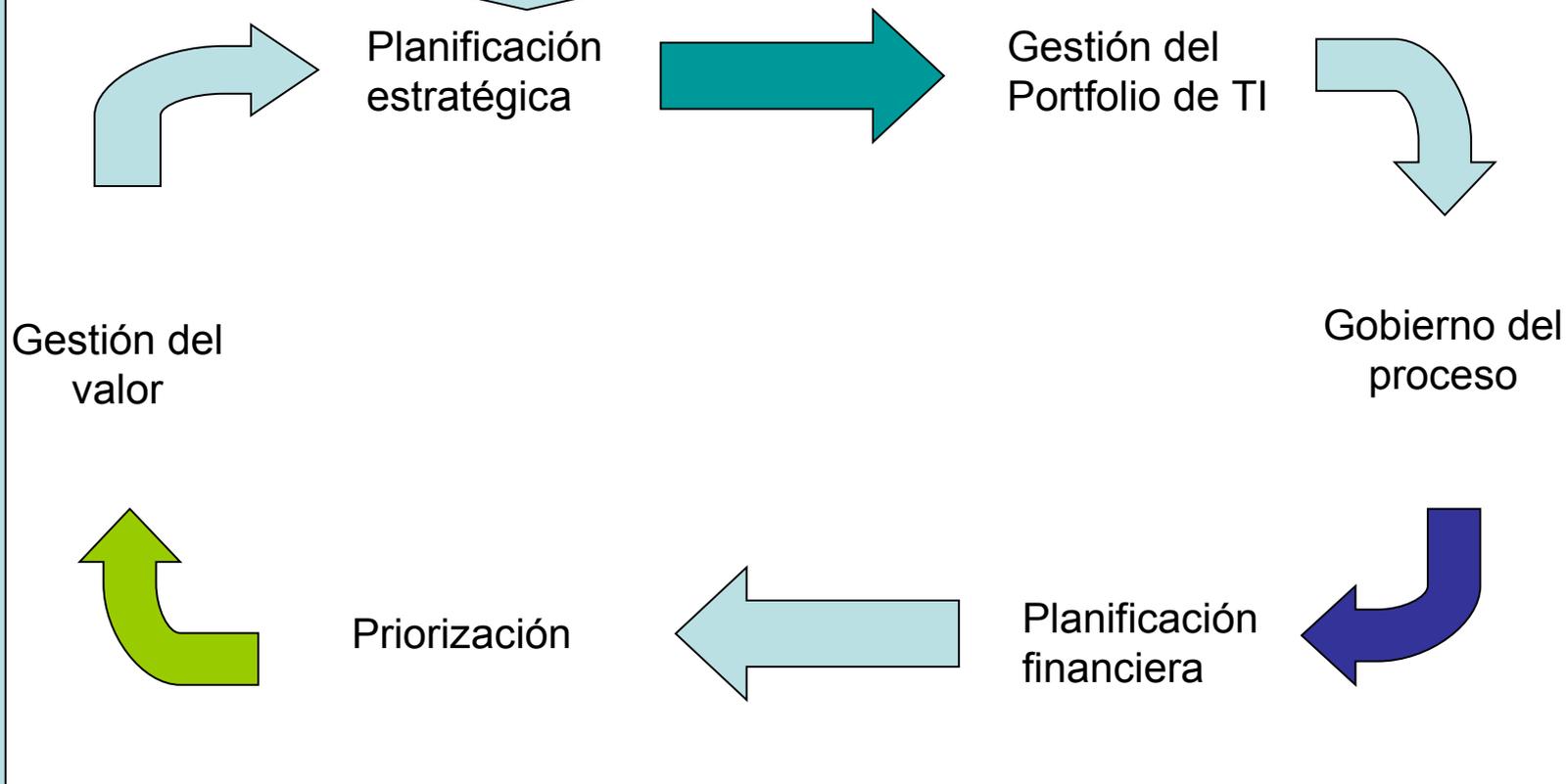
- La gestión de la Demanda de TI
- Ciclo de vida del Proceso de Demanda
- Modelo de Madurez
- Principales barreras a su implantación
- Conclusiones

Ciclo de vida del Proceso de Demanda

Gobernanza Corporativa de TI

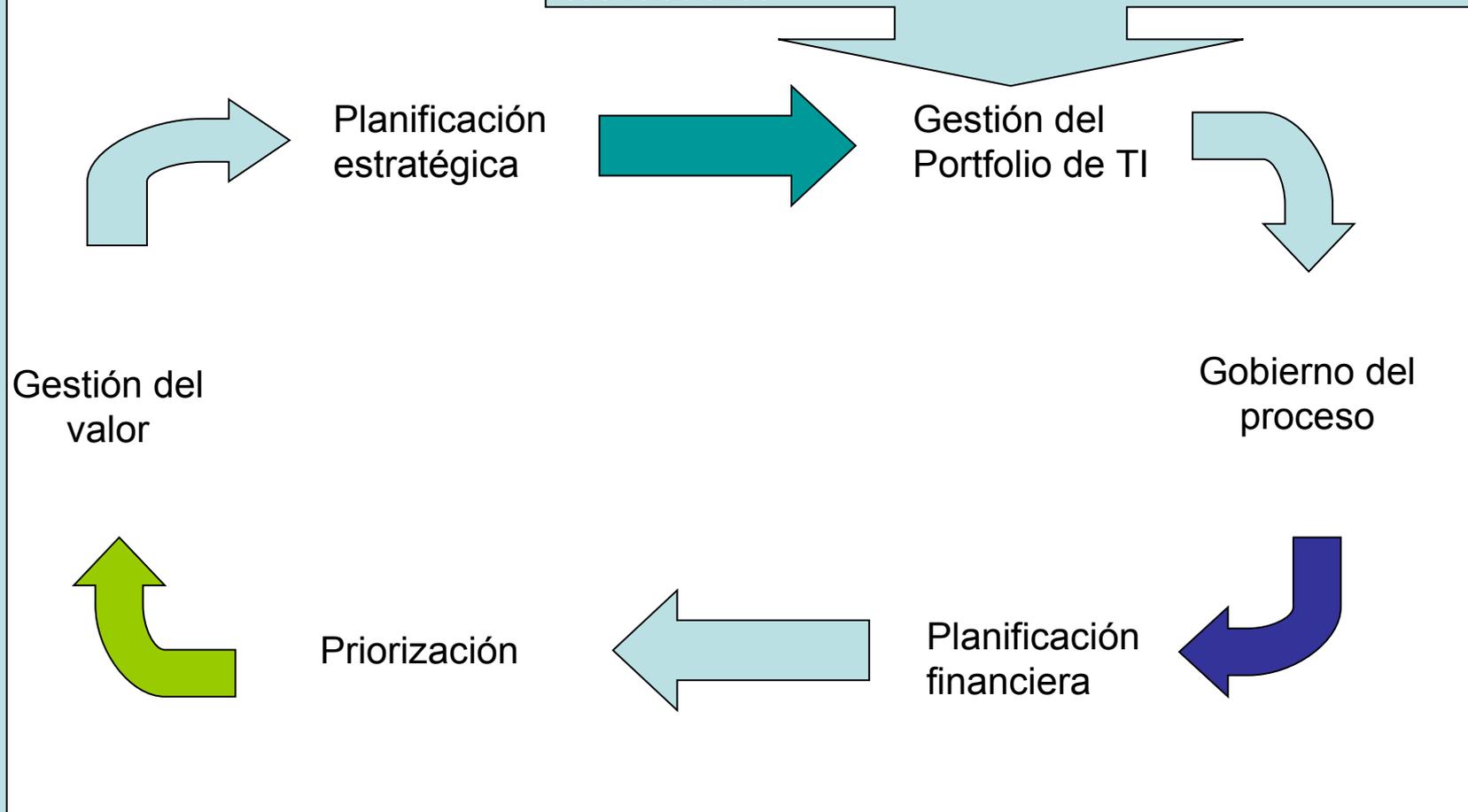


- Proporciona el contexto de priorización de las inversiones (Estrategia, valor, riesgo y arquitectura)

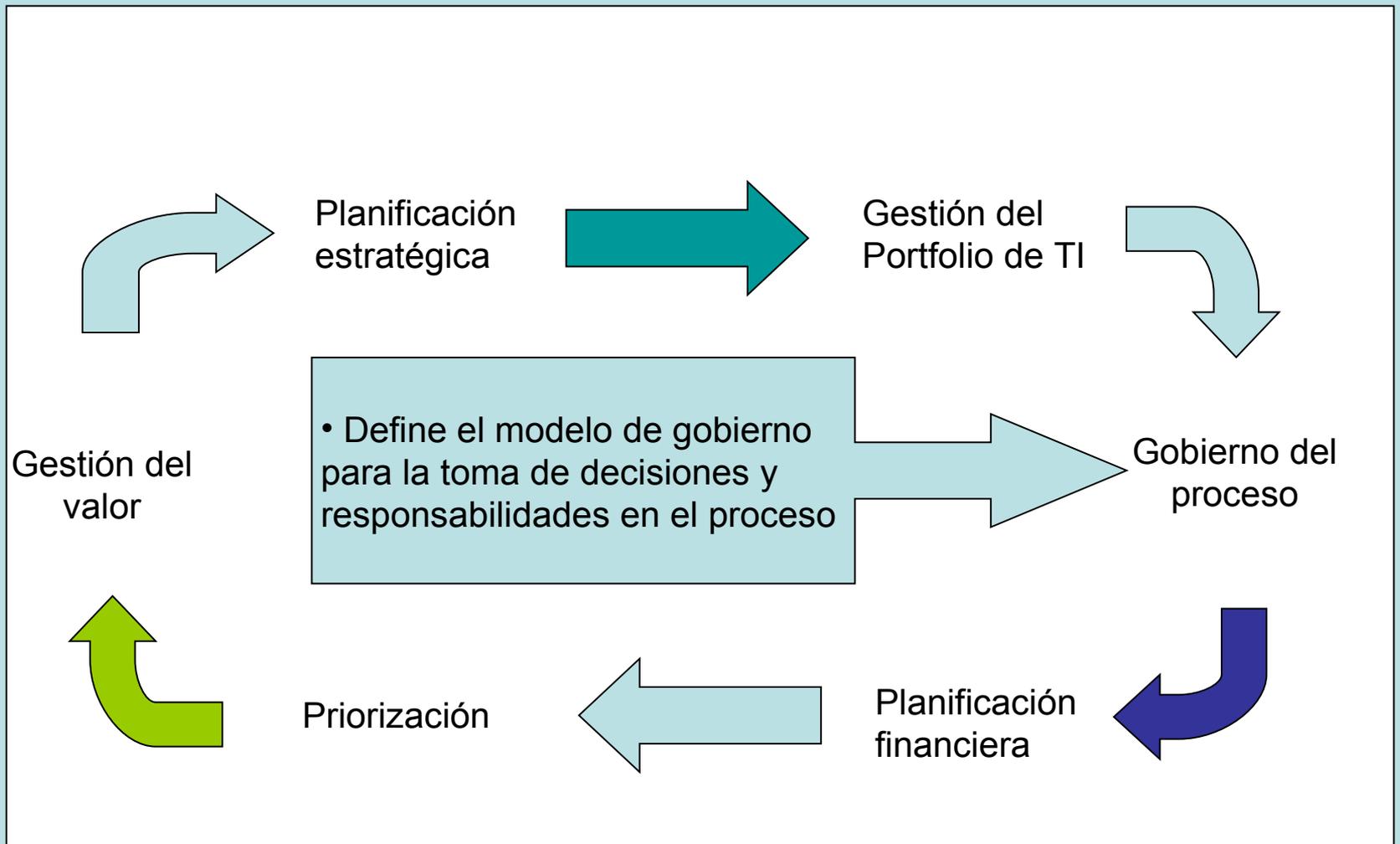


Gobernanza Corporativa de TI

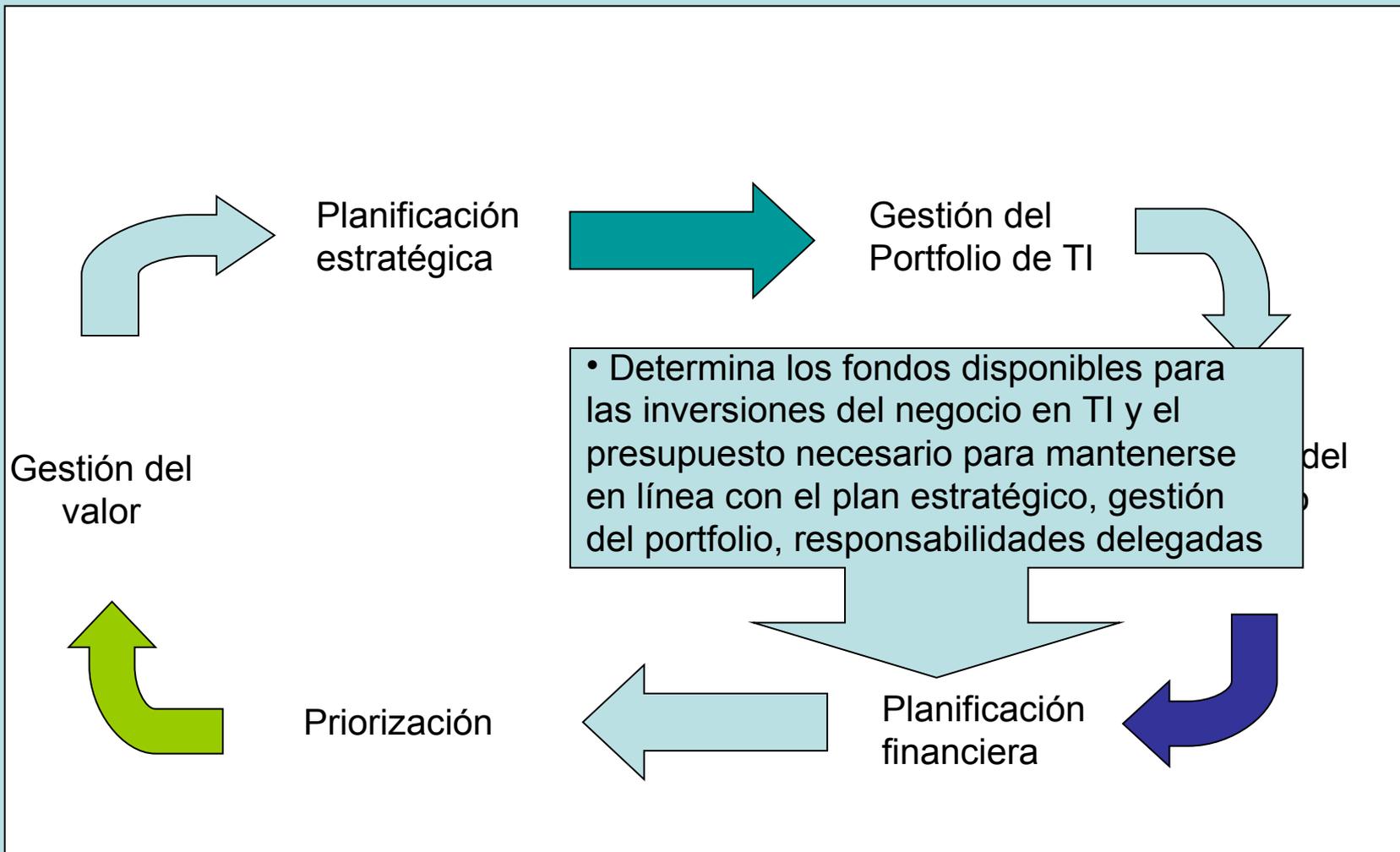
- Traduce la estrategia en categorías de inversiones
- Define el modelo de asignación financiera, límites de riesgo y retornos objetivo
- Facilita la revisión de proyectos en toda la organización y sus relaciones



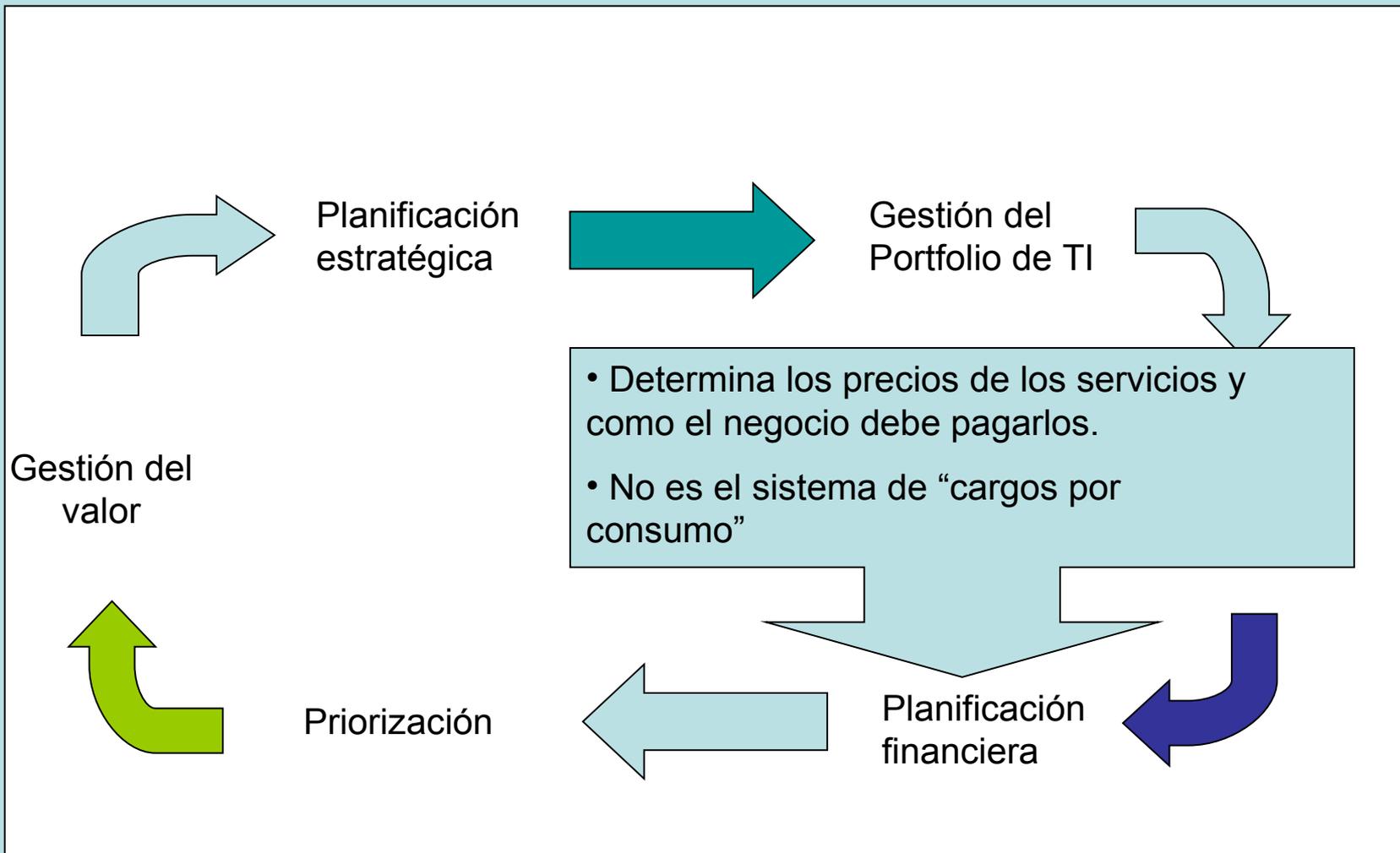
Gobernanza Corporativa de TI



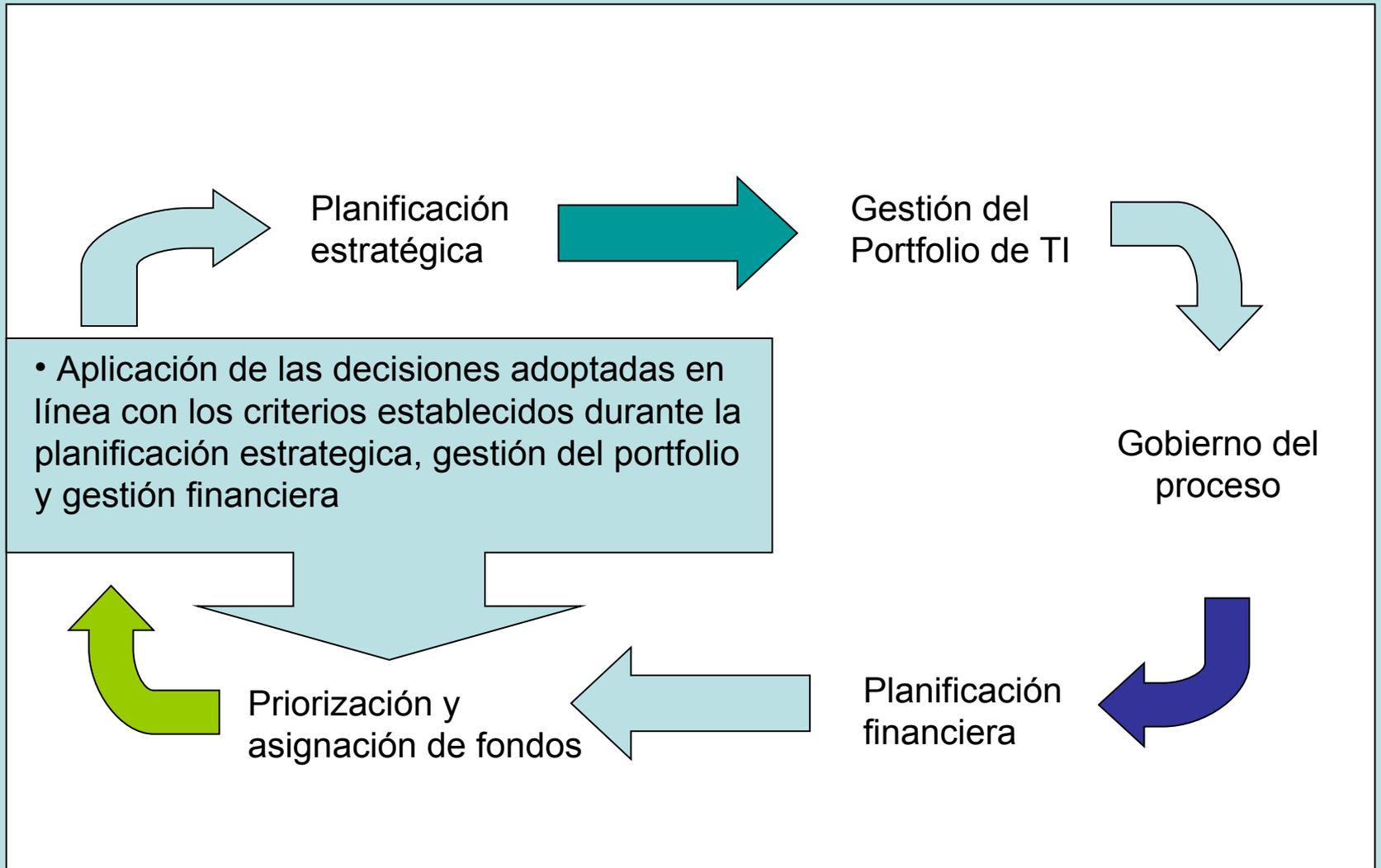
Gobernanza Corporativa de TI



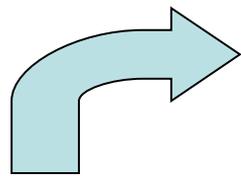
Gobernanza Corporativa de TI



Gobernanza Corporativa de TI



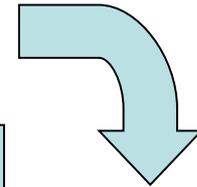
Gobernanza Corporativa de TI



Planificación
estratégica

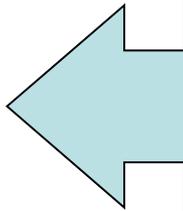


Gestión del
Portfolio de TI

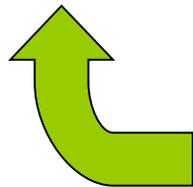


Gobierno del
proceso

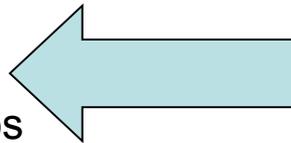
Gestión del
valor



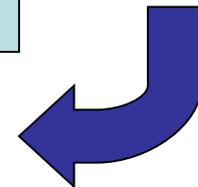
• Refuerza la responsabilidad para la consecución de los beneficios tangibles mediante: revisiones, confirmación de compromisos, monitorización de resultados y aseguramiento de la habilidad para la entrega del valor comprometido, decisiones de inversión y recompensas.



Priorización y
asignación de fondos



Planificación
financiera



Gobernanza Corporativa de TI

Agenda

- La gestión de la Demanda de TI
- Ciclo de vida del Proceso de Demanda
- **Modelo de Madurez**
- Principales barreras a su implantación
- Conclusiones

El Modelo de Madurez del proceso de Demanda

Etapas de la Madurez de la Demanda

- **Reactiva:** Caracterizada por niveles de gasto arbitrarios y decisiones políticas en la financiación de los proyectos
- **Responsabilidad:** Introduce la figura de directores de relaciones de TI para mediar en la planificación de aplicaciones y en el proceso de decisiones utilizando prioridades del negocio de los planes existentes obtenidas por TI con los líderes de negocio
- **Alineamiento:** Expande el rol de los directores de relaciones a todos los servicios de TI, integra la planificación de negocio y de TI, proporciona transparencia total a los servicios y precios de TI y establece un proceso y autoridad que proporciona autonomía a las unidades de negocio mientras se protegen las necesidades de la empresa.
- **Facilitadora:** Transfiere las responsabilidades de la gestión de la demanda al negocio para incrementar la innovación en toda la empresa

	Reactiva	Responsabilidad	Alineamiento	Facilitadora
Beneficio	Ninguno	Incremento de la orientación al negocio	Incremento del Valor de TI	Incremento de la Innovación
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • No hay estrategia formal de TI 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de aplicaciones de TI se desarrolla después del plan de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de TI se desarrolla junto con los planes del negocio • Desarrolladas las estrategias de gestión de Infraestructuras, Servicios y Activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla la estrategia de TI dinámicamente junto con el plan de negocio • La estrategia de TI la empresa se consolida
Gestión del Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el portfolio de TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Definido el portfolio de proyectos de aplicaciones (repositorio simple de proyectos y definición de servicios clave) • Iniciado el análisis de portfolio (riesgos, solapamientos..) 	<ul style="list-style-type: none"> • Definidas las clases de portfolio y objetivos para todos los productos y servicios de TI • Portfolio utilizado en la priorización y gestión del valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes dinámicos del portfolio basados en cambios en la estrategia • Se refina el catálogo de servicios para incluir los de terceros
Gobierno del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación desigual- Demasiado alta o baja • Gestión de recursos de TI dirige los grupos de aplicaciones • TI es responsable de los resultados de las iniciativas de negocio facilitadas por TI 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité de TI de la empresa delega la autoridad en las políticas de cumplimiento • RM de aplicaciones de TI reporta al Director de Informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Las unidades de negocio tienen autoridad para incrementar o reducir sus gastos en TI • Gestión de Recursos (RM) tiene una dependencia dual • El negocio y TI tienen responsabilidad conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza de TI y RM están integrados en la gobernanza del negocio • Las unidades de negocio pueden incrementar o reducir sus gastos en TI • Las unidades de negocio son directamente responsables de los resultados

	Reactiva	Responsabilidad	Alineamiento	Facilitadora
Planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • La asignación de fondos en los proyectos se hace por presiones o mandatos • En la asignación a las operaciones los fondos son escasos para realizar mas proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de fondos más racional • Para las infraestructuras se justifican por proyectos gestionados separadamente; en las operaciones los fondos son escasos para realizar mas proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de fondos se deriva de la estrategia • Para las infraestructuras se basan en casos de negocio • En las operaciones se basa en estimaciones de consumos determinados por el análisis de presupuestos basados en actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de fondos derivada de la estrategia- asignación dinámica; funciones y/o unidades de negocio directamente financian sus gastos de TI. • Planificación financiera basada en presupuesto cero para todos los productos y servicios de TI
Priorización	<ul style="list-style-type: none"> • La aprobación de proyectos se hace por presiones o mandatos • Criterios basados en costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización formal de proyectos • Se introduce la adaptación a las estrategias y criterios de retorno de forma ligera 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización formal de todos los proyectos de TI, productos y servicios • Criterios equilibrados (costes, estrategias, riesgos y retornos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de priorización dinámicos y muy rigurosos (facilitado por el negocio) • Priorización inicial focalizada por la estrategia y los retornos.
Gestión del valor	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan casos de negocio para TI para proyectos grandes pero no se utilizan después de su aprobación • Baja utilización y seguimiento formal de medidas de la realización actividad de TI -Negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Casos de negocio desarrollados conjuntamente por TI/negocio • La definición de valor se expande para incluir métricas operacionales • Seguimiento de medidas de la realización actividad TI-negocio • Evaluación inicial de riesgos y disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio desarrolla los casos de negocio con ayuda de TI • Las medidadas de valor y riesgos se utilizan en todos los proyectos; la ejecución de los servicios se miden punto a punto. • La asignación de fondos se basa en las pruebas de valor y mitigación de riesgos. • Se realizan auditorias post mortem orientadas al rendimiento del portfolio de TI 	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio desarrolla los casos de negocio • La unidades de negocio y/o funciones son las responsables de demostrar el valor – futuros impactos de los objetivos financieros y operativos • El retorno del portfolio de TI se calcula a nivel de empresa y unidades de negocio/funciones

Evolución del modelo

- Un alto porcentaje de empresas están en el nivel Reactivo:
 - Los directivos de negocio luchan por conseguir fondos para sus proyectos o un compromiso de acuerdos de servicio
 - Los directivos de TI están inundados con peticiones de nuevos proyectos y reclamaciones acerca del nivel de servicio. No se valoran sus esfuerzos, y la calidad de los servicios está cuestionada debido a la baja financiación de los mismos
 - Los directivos de TI son incapaces de demostrar el valor de TI para el negocio y son cuestionados continuamente
 - La organizaciones son incapaces de potenciar TI ya que están focalizadas a mediar en problemas TI/negocio y reducir los silos de aplicaciones y servicios que se han acumulado durante años.

Evolución del modelo

- **Alcanzar el nivel de Facilitador significa:**
 - Los directivos de negocio han adquirido la experiencia necesaria para determinar que productos y servicios son necesarios para facilitar la estrategia del negocio. Una vez aprobadas estrategias y portfolios, los fondos proceden del presupuesto del negocio
 - La financiación necesaria para TI está garantizada por las políticas que salvaguardan los intereses de la empresa y que son comprendidas por las unidades de negocio
 - El negocio es el responsable de conseguir el valor de sus gastos en TI utilizando distintos mecanismos.
 - TI es la cara de la organización que asegura ante el negocio la consecución de productos y servicios. Proporciona asistencia en la planificación, ayuda a evaluar el impacto de la tecnología sobre el negocio así como los precios actuales y futuros e informa sobre el rendimiento.
 - El proceso será una responsabilidad de la dirección de negocio, aunque los mecanismos necesarios aún no están disponibles y llevará tiempo su implantación

Agenda

- La gestión de la Demanda de TI
- Ciclo de vida del Proceso de Demanda
- Modelo de Madurez
- Principales barreras a su implantación
- Conclusiones

Principales barreras a su implantación

Los cambios que se han producido en el uso de TI

1º La transparencia y cumplimiento con la legalidad y normas vigentes es un tema cada vez mas importante. Los controles internos sobre la información descansan principalmente sobre TI.

2º El énfasis en el uso de la TI ha pasado del uso en los procesos internos, por los empleados, al negocio, clientes y proveedores, siendo crítico su buen funcionamiento

3º La TI es un factor crítico de éxito para cualquier iniciativa de negocio (E-commerce, Extended Enterprise, SOA...).

4º Hoy los directores de SI/TI necesitan saber que parte de los portfolios pueden ser externalizados, como racionalizarlos y como aprovechar las oportunidades de reducir costes.

5º El ROI y el valor de la TI para el negocio necesita ser demostrado

.... Y siguen ocurriendo estas cosas.....

- **No existe realmente preocupación por los costes de TI**

- No se lleva una contabilidad de costes basada en actividad (ABC) para medir a donde van los gastos en TI.
- Se gasta demasiado en proyectos y mejoras en sistemas marginales.
- El procedimiento de presupuesto y control del gasto es el mismo desde hace décadas.
- No se ha producido el cambio cultural que requiere la importancia de la información ni en la alta dirección, ni en la gestión de las unidades de negocio, ni en la función de TI.
- El cambio requiere inversión si no se quiere reducir el rendimiento de la organización.
- Nadie quiere escuchar que hay que invertir para ahorrar dinero cuando la situación corresponde a malas decisiones tomadas en el pasado.

- **Escaso retorno de las inversiones en TI**

- Huida hacia adelante en las demandas de las unidades de negocio
- Obsesión por la urgencia, dejando lo importante a su suerte
- Tratar a TI como un problema tecnológico y no como un problema de negocio
- Fallos en la evolución de la gestión de TI como una disciplina
- Fallos en la alta dirección al no considerar su responsabilidad en la situación
- Se reducen los presupuestos, no se racionalizan los gastos y no se analiza el impacto sobre el negocio de esas reducciones.

Barreras para el éxito de la Dirección de SI/TI

1.	Tamaño abrumador de la cartera de peticiones / proyectos
2.	Presupuestos inadecuados
3.	Reducción del tiempo requerido para definir estrategias/planificación
4/5.	Expectativas poco realistas/desconocidas por parte del negocio
6.	Falta de conocimientos técnicos clave
7.	Rapidez en el cambio tecnológico
8.	Falta de conocimiento del negocio
9.	Falta de alineamiento entre las metas del negocio y los trabajos de TI
10.	Dificultad para demostrar el valor de TI

Fuente: CIO Magazine's 2006. State of CIO Survey



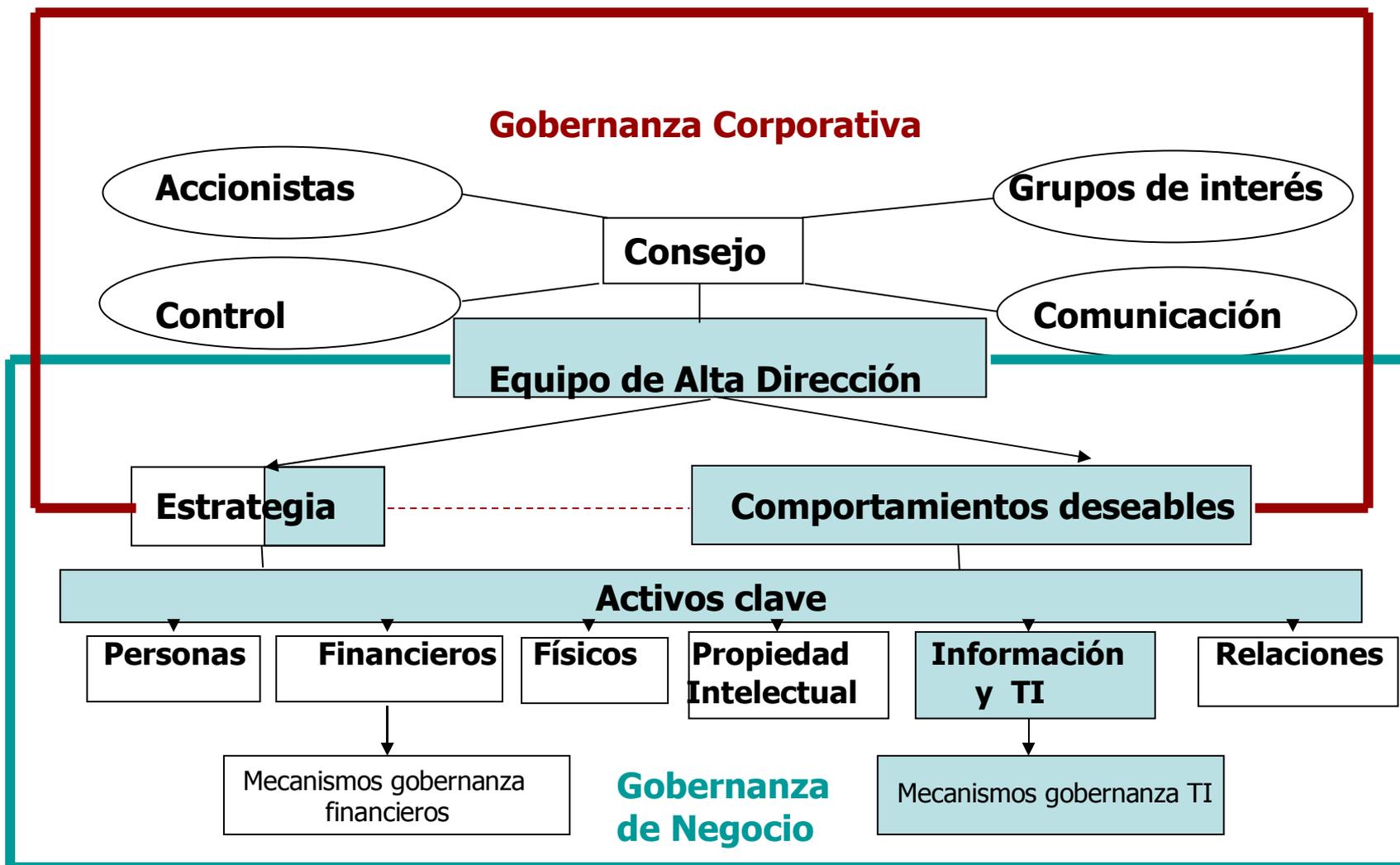
Relacionados con la
Gestión de la Demanda

Síntomas de una Gobernanza ineficaz

- La alta dirección percibe un valor bajo de las inversiones en TI
- TI es, a menudo, una barrera para implantar nuevas estrategias
- Los mecanismos para tomar decisiones son lentos o contradictorios
- La alta dirección no puede explicar que es la Gobernanza de TI
- Los proyectos de TI a menudo se retrasan y con presupuestos excedidos
- La alta dirección ve el outsourcing como una solución rápida a los problemas de TI
- La Gobernanza cambia frecuentemente

Gobernanza Corporativa	Gobernanza de negocio	Gobernanza de TI
Separación de la propiedad y el control	Dirección y control del negocio	Dirección y control de TI
“ex post”	“ex ante”	“ex ante”
<ul style="list-style-type: none"> • Deberes y responsabilidades de Directores/Líderes • Cumplimiento y control legislativo/fiduciario • Derechos de terceros afectados • Ética e Integridad • Operaciones de negocio, riesgo y control • Contabilidad Financiera e Informes • Gestión de activos • Gestión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas y objetivos del negocio • Estrategia y Planificación del negocio • Procesos del negocio • Capacidades Inn. + Inv. • Conocimiento y Capital intelectual • Gestión de la información • Gestión de Recursos Humanos • Servicio al cliente y relaciones • Comunicación interna y externa • Control de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de TI • Alineamiento e Integración con los objetivos de la Empresa • Recursos de TI • Gestión del Conocimiento • Estrategia y Planificación de TI • Adquisición e implementación de TI • Gestión de la Demanda • Operaciones de TI, riesgo y control • Gestión de activos de TI • Gestión del riesgo de TI

Gobernanza y Activos clave



¿Qué son comportamientos deseables y mecanismos?

- Los comportamientos engloban las creencias y la cultura de la organización tal como se han definido en los valores corporativos, la misión, principios del negocio, ritos y estructuras. Son los que crean valor, no las estrategias
- Los mecanismos son estructuras que permiten:
 - Tomar decisiones: son comités, equipos...
 - Alinear procesos como son acuerdos de niveles de servicio, métricas....
 - Comunicación como portales, anuncios, canales, educación sobre Gobernanza de TI o diseminación de resultados de procesos.

¿Qué cambios tienen que producirse?

- La función TI debe ser gobernada y administrada de manera profesional, como cualquier unidad de negocio, prestando especial atención a prioridades, personas y calidad del desempeño.
- Debe cambiar la relación entre usuarios y la organización TI. Los usuarios deben comprender que la disponibilidad de recursos de TI no es ilimitada. TI debe comprender las reglas de ser proveedor, de la demanda y coste.

Agenda

- La gestión de la Demanda de TI
- Ciclo de vida del Proceso de Demanda
- Modelo de Madurez
- Principales barreras a su implantación
- Conclusiones

Conclusiones

“ Durante muchos años el comercio fué la base de la actividad empresarial, fueron los días de los grandes comerciantes. Después fue la producción y el ingeniero fue el rey. Cuando se produjo el gran despliegue de capital, los financieros les reemplazaron. Recientemente, el consumismo ha llevado al marketing al poder.

En el futuro, está claro que el poder y el éxito estarán acompañados por la gestión de los recursos de la información.

Pero los que dirigen los negocios tienen una gran dificultad para aceptar que TI es una parte de la estrategia de negocio.

Durante siglos, el negocio ha consistido en fabricar productos y servicios, hacer marketing y gestionar dinero. Los hombres de negocios se han adaptado a ello para realizar su trabajo y han evolucionado para ser expertos en estas áreas. ¿Porqué no también en la gestión de la información?” .

(Kit Grindley. “Managing IT at the Board level. The hidden agenda exposed. Londres . Pittman Publishing (1991).)

Conclusiones

- La gestión de la demanda es parte del marco de la gobernanza corporativa de TI
- Es un camino largo a recorrer que hay que seguir paso a paso. No es un problema de herramientas, es un problema de gobierno corporativo del negocio
- Incrementa la comunicación entre TI y las unidades de negocio.
- Desarrolla una cultura de productos y servicios en TI
- Desarrolla la cultura de la medición
- Se consigue un mejor control y transparencia sobre los costes
- Permite tomar mejores decisiones de sourcing
- Existe una gran variedad de herramientas que facilitan su implantación
- La implantación de este proceso genera:
 - credibilidad en la dirección de TI a corto plazo.
 - mejor conocimiento de las necesidades de negocio a medio plazo
 - consolidación de su posición como fuente de soluciones y de innovación a largo plazo

Bibliografía

- Craig Symons. “How IT Must Shape and Manage Demand”. Forrester Research. Junio, 2006
- N. Dean Meyer. “Budgeting and Deliverables” www.ndma.com
- Michael Gerrard. “Defining IT Governance: IT Demand/Supply Model”. Gartner. 16 Octubre 2006.
- Mike Ross. “Project Portfolio Management Planning: A Method for Prioritizing Projects”. r2Estimating. 31 Enero 2007
- Juan Carlos Nogueira. “A budgeting Method usinf Quality Function Deployment. Engineering Economist, Vol 48. \$ Diciembre 2003
- Susan Cramm. “Demand Management Practices”
www.valudance.com.
- Bryan Maizlish & Robert Handler. “IT Portfolio Management. Step by Step”. John Wiley. 2005



Muchas gracias por su
atención.

Para consultas o información
sobre el tema:

jcarrillo@fi.upm.es