

Caso de éxito

REPSOL S.A.

Energía



1. Nombre del cliente

Perfil general de la empresa (actividad o rubro, cantidad de empleados, antigüedad, sucursales, organización)

Cliente: Repsol S.A. Dirección Sistemas de Información

Rubro: Energía

2. Descripción

- Exploración para encontrar petróleo y gas en la corteza terrestre y submarina.
- Desarrollo de campos para producir hidrocarburos.
- Distribución vía estaciones de servicio.
- Distribución de gas propano y butano.

3. Indicadores

- Cuenta con 36.700 profesionales, distribuidos en más de 30 países.
- Procesamiento de +50 millones de toneladas de crudo al año.
- +7000 estaciones de servicios.
- +10 millones de clientes gas butano y propano.
- Ingresos por más de 60.000 millones de euros (en 2008).

4. Escenario

Todo el portafolio de iniciativas de la DSI.

5. Productos y servicios de Practia Consulting

- Servicios profesionales de consultoría en Project Portfolio Management (PPM) para la Dirección de Sistemas de Información (DSI)

- Herramienta Portfolio Blender® de Practia Consulting.

6. Descripción del caso

Los objetivos del proyecto han sido:

- Definir criterios y reglas de priorización para las iniciativas de TI previstas para el ejercicio 2011.
- Mejorar la homogeneidad y objetividad de la información utilizada para la priorización de las iniciativas.
- Agilizar el proceso de elaboración del Plan Operativo hasta su aprobación, automatizando la generación de escenarios.

Problemas a Resolver

- Dificultad para priorizar la cartera global de iniciativas aplicando los mismos criterios para todas las áreas.
- Complejidad para generar escenarios de forma transparente para todos los implicados.
- Falta de un método para generar escenarios dentro de un marco presupuestario.
- Escasez de medidas cuantificables del valor y riesgo de las iniciativas.

Caso de éxito

Practia Consulting colaboró en el Proyecto, aportando al equipo de Planificación de Sistemas de Información de Repsol tres perfiles que combinaban aspectos metodológicos, de calidad y tecnología. La multiplicidad de los perfiles permitió organizar y llevar adelante el conjunto de actividades claves para lograr el éxito del proyecto.

Inicialmente, el proyecto comenzó con la realización de un análisis de situación, que fue contrastado con las mejores prácticas de Val-IT, reconocido marco de trabajo para el gobierno de las inversiones en TI. Como resultado de este primer paso, PC sugirió múltiples mejoras al proceso, que fueron clasificadas y estimadas según su coste e impacto.

Como parte de la mejora del proceso, PC desarrolló un marco común de priorización para todas las cuentas, identificando nociones de valor y nociones de riesgo individuales para cada área. Fueron diseñadas herramientas tales como cuestionarios, árboles de decisión, criterios de éxito para el análisis y un tablero de control, con el objetivo de estructurar la toma de información por parte de las áreas que solicitan iniciativas a la DSI.

Con esta información PC adaptó (o personalizó) Portfolio Blender®, herramienta en la que volcar las iniciativas para su priorización y selección. A partir de la generación de escenarios de planes operativos hipotéticos, fue posible contrastarlos con las restricciones previamente definidas.. De esta manera es posible generar, portafolios que tengan en cuenta:

- Las priorizaciones entre proyectos de cada cuenta
- Las priorizaciones en base a definiciones globales y estratégicas
- Prioridades relativas
- Proyectos mandatorios y/o regulatorios
- Casos de negocio y niveles de riesgo aceptables

Resultados

A partir del trabajo realizado durante el proyecto, fue posible consensuar criterios uniformes de valor y de riesgo para las iniciativas, e identificar criterios particulares que debían ser tenidos en cuenta en las diferentes áreas.

La utilización de árboles de decisión incrementó el nivel de objetividad de los parámetros cualitativos de las iniciativas propuestas. La implantación de Portfolio Blender® permitió validar los portafolios sugeridos contra las restricciones presupuestarias, regulatorias y de dependencias. Al mismo tiempo, en la herramienta se simulaban diferentes escenarios posibles, que fueron utilizados luego por las Direcciones para la elaboración de sus presupuestos finales.

Repsol hoy en día cuenta con una herramienta y una metodología de trabajo que le ha permitido reducir los tiempos de elaboración de los portafolios y que plantea una base sólida sobre la cual implementar el resto de las mejoras detectadas. El personal de



Repsol está preparado para afrontar un nuevo ejercicio con una herramienta capaz de colaborar de manera cuantitativa y cualitativa en la toma de decisión de los proyectos más adecuados y oportunos para la compañía.

Las claves para el éxito del proyecto fueron la detección de la necesidad de contar con criterios de análisis para la priorización de los proyectos, así como el poder encausar con métodos sencillos y fáciles de seguir la elección de la cartera más adecuada en cada situación.