

Practia Consulting

Caso de Éxito: Project Portfolio Management en Repsol

Noviembre 2010

Cliente

Repsol es una compañía líder en actividades de exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. Así mismo fabrica, distribuye y comercializa derivados del petróleo, productos petroquímicos, gas licuado y gas natural.

Productos y Servicios Practia

- Servicios profesionales de consultoría en Project Portfolio Management (PPM) para la Dirección de Sistemas de Información (DSI)
- Herramienta Portfolio Blender® de Practia Consulting.

Objetivos del Proyecto

- 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.

Alcance del proyecto

- Todo el portafolio de iniciativas de la DSI.

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.

Beneficios para Repsol

El área de Planificación de Sistemas De Información contó con respaldo y asesoramiento especializados en todo el proceso de análisis, diseño, desarrollo e implantación de las nuevas prácticas de PPM. Todos los responsables de proyectos recibieron formación en los nuevos procesos, plantillas y herramientas. La herramienta Portfolio Blender® fue adaptada para dar soporte a los procesos definidos. Los resultados obtenidos fueron: establecimiento de medidas más objetivas para la priorización de iniciativas, homogeneización en los criterios de valor y riesgo, eficiencia probada para la preparación de escenarios, reducción del esfuerzo del personal de Planificación y de los responsables de proyecto en la elaboración del Plan Operativo.

Duración del Proyecto

El proyecto tuvo una duración de 7 meses.



- Una de las mayores petroleras privadas del mundo
- La mayor compañía privada energética en Latinoamérica en términos de activos
- Operaciones en más de 33 países
- 34.000 empleados
- Resultado neto de €1.559 millones en 2009

Descripción del caso

Introducción

Repsol es una compañía española dedicada a la exploración, producción, transporte, refino y comercialización de petróleo y gas. Se trata de una organización internacional, con un ámbito que se expande por la geografía mundial, y con vocación de integración en la cadena de valor de sus negocios.

De acuerdo a las líneas estratégicas incluidas en el Plan Estratégico 2009 – 2011 uno de los principales retos de la Dirección de Sistemas de Información (DSI) es la optimización del servicio prestado a los negocios apoyándolos con los procesos, herramientas y sistemas adecuados para la ejecución de sus operaciones y asegurar la puesta en producción de los proyectos clave de crecimiento en tiempo, presupuesto y alcance.

En este contexto, el departamento de Planificación, responsable del proceso de planificación anual de proyectos, que produce como resultado el Plan Operativo, requería una mejora del proceso de priorización de la cartera de iniciativas que ayudase a generar, de forma ágil y entendible, una correcta adecuación a distintas circunstancias de negocio (incluyendo reducción presupuestaria) con portafolios de iniciativas equilibrados según su valor y probabilidad de riesgo. El objetivo era conseguir, a partir de estos escenarios, seleccionar aquel portafolio que aportase máximo valor a la compañía.

Este proceso de planificación, que incluye a 5 Cuentas, 4 áreas transversales y más de 800 iniciativas, es ejecutado entre los meses de Julio y Septiembre, y culmina con el envío del presupuesto de la DSI a cada una de las áreas de negocio y áreas corporativas. La aprobación del Plan Operativo se extiende desde Septiembre hasta principios del año siguiente, siendo sometido a sucesivos ajustes y modificaciones.

Este proceso, soportado hasta el momento, parcialmente, en MS SharePoint, presentaba varios obstáculos:

- Falta de homogeneidad en la cumplimentación de la información relativa a cada una de las iniciativas.
- Dificultad para priorizar la cartera global de iniciativas aplicando los mismos criterios a todas las áreas.
- Dificultad de priorizar las iniciativas y generar escenarios de forma transparente para todos los implicados durante la fase de aprobación del Plan.
- Ausencia de un método para generar escenarios dentro de un marco presupuestario y que contengan un portafolio equilibrado de iniciativas.
- Falta de una medida cuantificable del valor y riesgo de las iniciativas.
- Múltiples iteraciones y ajustes de las iniciativas seleccionadas que conformaban el Plan Operativo hasta su aprobación final, proceso tedioso y oneroso en cuanto a esfuerzo.

La pregunta fundamental era, entonces, cómo obtener el máximo rendimiento de la cartera de iniciativas, con un presupuesto acotado y teniendo en cuenta todas estas restricciones. Al mismo tiempo, y en previsión de la dinámica de recortes presupuestarios futuros, se buscaba un esquema dinámico que permita reducir la cartera de proyectos con criterios consensuados y documentados.

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.



Herramienta desarrollada por consultores y técnicos especializados de Practia Consulting para la administración y optimización del portafolio de proyectos de una organización.

Comercializada **sin coste de licenciamiento**, es utilizada como parte de los proyectos de gestión de carteras de proyectos modelar distintos portafolios de proyectos generación de escenarios y cálculo de la frontera eficiente.

De rápida implementación, se basa en escenarios y valores configurables. Por ejemplo, permite establecer reglas y restricciones cuantitativas y cualitativas para optimizar el portafolio.

La herramienta utiliza la técnica de simulación de Monte Carlo para generar escenarios óptimos, y lograr una traza estocástica de la frontera eficiente

Permite afrontar con mayor madurez el despliegue posterior de productos integrados de PPM.