



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS  
Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

---

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

Gestión de la relación con el negocio en el área de  
Tecnología de Información

---

AUTOR: MARCYS GÓMEZ ÁLVAREZ

DIRECTOR: PROF. CLAUDIO FREIJEDO

MAYO, 2019

---



## Contenido

Tabla de figuras .....	2
1. Resumen.....	3
2. Justificación y Fundamentación .....	4
3. Planteamiento del tema.....	6
4. Objetivos .....	7
5. Marco teórico.....	8
5.1 Estrategia de la empresa y el área de Tecnología de Información .....	8
5.2 Relacionamiento entre el negocio y el área de Tecnología de Información.....	10
5.3 Compartir información en la gestión de relación entre TI y negocio.....	18
5.4 Toma de decisiones en la gestión de relación con el negocio .....	20
5.5 Modelo operativo.....	23
5.5.1 Aspectos para el diseño de Procesos .....	25
5.5.2 Aspectos para diseño de la organización .....	26
5.5.3 Relación con otras áreas de la organización .....	33
5.5.4 Indicadores de la gestión de la relación con el negocio.....	33
6. Metodología.....	36
7. Desarrollo del trabajo.....	37
7.1 Aspectos relevantes en la gestión de la relación de TI con el negocio .....	37
7.2 Modelo operativo de gestión de la relación de TI con el negocio .....	39
7.2.1 Proceso a alto nivel .....	39
7.2.2 Roles claves .....	45
7.2.3 Gestión de la relación de TI con el negocio en la estructura organizacional.....	47
7.2.4 Habilitadores para apoyar la gestión de la relación de TI con el negocio.....	52
7.2.5 Indicadores claves .....	53
7.2.6 Factores críticos de éxito.....	54
7.2.7 Hoja de ruta.....	55
8. Conclusiones.....	57
8.1 Experiencia profesional.....	58
9. Bibliografía .....	65



## Tabla de figuras

Figura 1. Relación entre la estrategia y la demanda de negocio para TI.....	10
Figura 2. Relación entre negocio y TI.....	12
Figura 3. Aspectos importantes en la Gestión de la relación con el negocio y TI.....	16
Figura 4. Determinar las iniciativas a ejecutar.....	17
Figura 5. Gestión de relación con el negocio y sus relaciones con la estrategia y portafolio de proyectos .....	21
Figura 6. Aspectos claves a considerar en la toma de decisiones en la Gestión de relación con el negocio.....	22
Figura 7. Componentes de un modelo operativo.....	24
Figura 8. Aspectos relevantes en la gestión de la relación de TI con el negocio.....	39
Figura 9. Proceso alto nivel - Gestión de relación con el negocio.....	40
Tabla 1. Detalle del proceso de Gestión de relación de TI con el negocio.....	45
Figura 10. Aspectos a considerar para diseñar estructura organizacional.....	50
Figura 11. Gestión de relación con el negocio en la estructura de TI.....	52
Figura 12. Hoja de ruta para conformar un área de Gestión de relación de TI con el negocio.....	56
Figura 13. Proceso alto nivel - Gestión de relación con el negocio.....	60
Figura 14. Ubicación de Gestión de Demanda en empresa de Telecomunicaciones.....	62



## 1. Resumen

En el área de Tecnología de Información (TI) de las organizaciones se presenta la necesidad de gestionar la relación entre dicha área y las diferentes áreas de negocio, una de las opciones es generando un enlace entre el rol de gestor de relación con el negocio y el área de TI, tanto en los niveles estratégicos como tácticos, esto se denomina Gestión de la relación con el negocio, de acuerdo con el marco de mejores prácticas ITIL. (Cabinet Office, 2011)

Este proceso tiene dos objetivos principales, el primero de ellos busca establecer y mantener la relación entre el negocio y el área de TI basado en los requerimientos y necesidades del negocio. El segundo objetivo persigue identificar las necesidades y asegurarse que el área de TI pueda dar respuesta a los requerimientos. (Cabinet Office, 2011). Adicionalmente, es importante considerar que la inversión de recursos en el área de TI esté alineada con los objetivos que persigue la organización ofreciendo valor agregado y apoyando en alcanzar la estrategia de la empresa. Otro aspecto relevante de la gestión de relación con el negocio es lograr que IT actúe como socio de las áreas de negocio y no sea percibido como un costo para la organización por parte de dichas áreas.

El alcance de este proyecto pretende definir un marco conceptual para un modelo de gestión de relación del TI con el negocio que permita identificar necesidades del negocio alineadas a los objetivos de la organización que posteriormente serían ejecutadas como proyectos. Se realizó una exploración y análisis de referencias bibliográficas para definir un marco teórico que se toma como base para generar una propuesta de marco conceptual para modelo operativo de gestión de relación con el negocio, incluyendo el proceso a alto nivel de la gestión de relación de TI con el negocio, roles e indicadores de gestión claves. Con este trabajo la autora busca aportar información consolidada de los aspectos relevantes que sirvan de guía para iniciar la implementación del proceso de gestión de relación con el negocio en una organización.

Palabras claves: Relación con el negocio, iniciativas, estrategia, priorización, valor de TI.



## 2. Justificación y Fundamentación

El incremento del uso de la tecnología en las organizaciones en diversos ámbitos con el fin de aumentar la rentabilidad y generar ventaja competitiva en el mercado, demanda un aumento en la frecuencia de interacción entre las diferentes áreas de la organización con el área de TI. Esta interacción requiere de un nivel de conocimiento, tanto para el área de TI sobre el negocio, así como para las áreas de la organización sobre tecnología, que facilite el proceso al momento de identificar la necesidad o la toma de decisiones sobre la necesidad planteada por el área requirente.

La autora entiende que el proceso de Gestión de Relación con el Negocio es un habilitador en la relación entre el área de TI y el resto de la organización para entender la necesidad del negocio e identificar y proponer la mejor solución por parte del equipo de TI, considerando el valor que puede aportar a las áreas de negocio, no solo como optimizador de procesos operativos para generar eficiencias sino generando transformación en el modelo de negocio en si, como pueden ser los negocios a través de internet o transformación de procesos a digitales, tanto internos como de interacción con el cliente; por lo que es cada vez más importante que las áreas de negocio tengan conocimiento de términos tecnológicos para entender la solución y aportar en la toma de decisiones con respecto a las respuestas para las necesidades planteadas.

La necesidad planteada por áreas de la organización o propuesta por parte de TI, como mejora o innovación tecnológica, podrá recibir respuesta a través de la ejecución de un proyecto tecnológico, lo que implica una inversión de dinero, tiempo y recursos; debido a esto las iniciativas identificadas deben estar alineadas a la estrategia de la organización generando valor y eficiencias. En este aspecto es fundamental que el área de TI, cumpliendo un rol protagónico para dar respuesta a la empresa con la mejor solución desde el punto de vista de la tecnología, pueda tener una visión a largo plazo de las capacidades tecnológicas necesarias para la operatividad de la empresa, así como las tendencias tecnológicas y posibles soluciones a las necesidades de la organización.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Este proceso de interacción entre las áreas de la organización y TI puede ser complejo según el tamaño de la organización, los actores que intervienen, la estructura organizacional, la madurez de la organización en la toma de decisiones y en la planificación; por lo que el presente trabajo busca plantear un marco de los aspectos que deben considerarse para la gestión de la relación con el negocio.



### 3. Planteamiento del tema

El área de Tecnología de Información juega un papel fundamental en una empresa al liderar el desarrollo iniciativas tecnológicas que apalanquen el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo, es común que otras áreas de la organización, que denominaremos de ahora en adelante en este trabajo como negocio, no percibe a esta área como un aliado.

La relación del área de TI con las diferentes áreas de la organización tiene cierta complejidad ya que el lenguaje que manejan es diferente, pero a su vez tienen objetivos en común que deben alcanzar en pro de la empresa. El área de TI debe tener la capacidad para entender las necesidades de las áreas de negocio y de advertir la posibilidad de transformar, traduciendo a propuestas técnicas que den respuesta a dichas necesidades. De esta interacción entre ambas partes surgen algunas interrogantes sobre cómo ejecutar esta gestión para que sea eficiente, identificando los aspectos relevantes que deben considerarse:

1. ¿Cómo se identifican las necesidades del negocio y su relación con TI?
2. ¿Cómo debería ser el proceso de gestión de relación con el negocio desde el área de TI?
3. ¿Cuáles son los roles claves que participan en el proceso de gestión de relación con el negocio desde el área de TI?
4. ¿Cuáles características debería tener el habilitador tecnológico que permita apoyar el proceso de gestión de relación con el negocio desde el área de TI?
5. ¿Cuáles son los principales indicadores que debería tener el proceso de gestión de relación con el negocio desde el área de TI?



## 4. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es proponer un marco conceptual para establecer o mejorar un modelo operativo que permita al área de Tecnología de Información en una organización gestionar su relación con el negocio con el fin de apoyar a la empresa en alcanzar sus objetivos estratégicos, buscando hacer un uso eficiente de los recursos tecnológicos.

Para alcanzar este objetivo se desarrollan tres objetivos específicos que se describen a continuación:

Como primer objetivo, identificar los elementos que deben considerar para la gestión de relación con negocio.

Segundo objetivo, definir aspectos de un modelo operativo para la gestión de relación de TI con el negocio, en el que se propone un proceso en alto nivel identificando los roles claves que podrían intervenir y las principales características de los habilitadores que podrían soportar la gestión.

Tercer objetivo, proponer un conjunto de indicadores claves que permitan dar seguimiento al proceso de gestión de la relación de TI con el negocio.



## 5. Marco teórico

Al momento de establecer un área en una organización es necesario definir e implementar un conjunto de aspectos que permitirán el funcionamiento del área. Para que puedan ser ejecutadas las funciones del área y alcanzar sus objetivos se requiere contar con procesos definidos que permitan identificar las actividades necesarias a realizar, definir los roles y responsabilidades de las personas que ejecutaran dichas actividades, las herramientas tecnológicas que puedan ser habilitadores de los procesos definidos y adicionalmente, definir los indicadores de gestión que permiten medir el desempeño de los procesos y de esta forma identificar posibles oportunidades de mejora.

El objetivo principal del presente trabajo busca proponer un marco conceptual, considerando aspectos relevantes, para definir un modelo operativo que permita gestionar la relación del área de TI con el resto de la organización.

### 5.1 Estrategia de la empresa y el área de Tecnología de Información

Las organizaciones por naturaleza deben buscar ser eficientes para alcanzar su objetivo principal que es generar valor a sus accionistas o interesados, aplica tanto para organizaciones con o sin fines de lucro; en la búsqueda de la eficiencia la Tecnología de Información cumple un rol fundamental al ser un habilitador para permitir que diferentes procesos de negocio cumplan sus objetivos, eficiencias operativas o innovación en productos, servicios o procesos de la organización.

Como primera instancia, toda organización debe definir su estrategia para alcanzar los objetivos que se plantee, para eso se consideran dos aspectos fundamentales: los medios que requieren para alcanzar sus objetivos y el grado de incertidumbre producto del entorno de la empresa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, basándose en sus capacidades internas y anticipándose a los cambios de entorno y los competidores (Frances, 2006).



Al mismo tiempo en el que la empresa debe tener una idea de hacia dónde quiere ir, la agilidad en el negocio se está convirtiendo en una necesidad debido a que la globalización, las regulaciones, la competencia y la expectativa de que el tiempo esperado de respuesta al mercado disminuya; demanda a la empresa habilidad para un proceso rápido de cambio organizacional ya que los gerentes no pueden predecir lo que cambiará, pero si pueden predecir algunas cosas que no cambiaran (Ross, Weill, & Robertson, 2006).

Para las organizaciones, identificar cómo pueden hacer frente a las situaciones que se les presentan para mantenerse en el mercado y ser competitivos es uno de los desafíos más importantes que tiene la gerencia, para afrontarlo se deben tomar decisiones sobre el modelo operativo, los procesos de negocio y las herramientas tecnológicas que lo soportan, y en este último punto es fundamental la participación del área de TI para encontrar la solución más adecuada a la realidad de la organización.

Luego que la empresa define hacia dónde va en su estrategia, teniendo un modelo operativo que la soporta, se desprenden las diferentes iniciativas y acciones que deben ser ejecutadas por las diferentes áreas de la organización. Estas iniciativas podrían tener diferentes niveles de complejidad y requerir el involucramiento de varias áreas; es importante que dichas áreas no permanezcan como silos para que se pueda identificar el impacto que podrían tener con la ejecución de la iniciativa. Otro aspecto a tomar en cuenta es la distribución geográfica de la organización, muchas veces involucran varios países con diferentes regulaciones gubernamentales, realidades económicas, cultura de servicio al cliente; todo esto hace que al identificar y definir el alcance de la iniciativa pueda tener un mayor nivel de complejidad.

En la siguiente figura se muestra la relación entre la estrategia y la demanda a TI:



**Figura 1.** Relación entre la estrategia y la demanda de negocio para TI

Fuente: Elaboración propia

Para dar una respuesta acertada a la estrategia del negocio, el área de TI debe estar alineada con la misma, es decir, que la misión, objetivos y planes de TI soporten y estar directamente soportados por estos mismos aspectos definidos a nivel del negocio. (Reich, 2000). Estas necesidades planteadas por el negocio o identificadas entre éste y el área de TI representan la demanda de proyectos que requieren de tecnología para desarrollarse y que permitirán habilitar un proceso, lanzar un producto al mercado o mejorar un aspecto de la interacción con el cliente, un proceso de la organización, es decir, cualquier iniciativa que apoye a la empresa alcanzar sus objetivos definidos.

## 5.2 Relacionamiento entre el negocio y el área de Tecnología de Información

De acuerdo con (Gilbert, 2007), como resultado de su investigación plantea que la alineación de TI con las necesidades empresariales sigue siendo un desafío importante para muchas organizaciones, ya que en la práctica no es un proceso mecánico, fácil de



implementar; ya que en la realidad es una situación compleja y no como lo plantean las metodologías. Se destaca que es importante la comunicación entre las áreas y generar una relación de asociado de negocio entre el área de TI y las áreas de negocio.

En línea con el planteamiento anterior, (Roberts, 2018) plantea que, debido a la creciente necesidad de tecnología inmersa en la operación de las organizaciones, en la relación entre las áreas de negocio y TI, esta última debe ser vista como un socio estratégico; TI debe ser capaz de impulsar oportunidades de negocio y proponer soluciones innovadoras. Adicionalmente, la madurez en el área de TI debería inclinarse más por la capacidad de relaciones humanas basada en la confianza y trabajo en equipo que en la capacidad de ofrecer soluciones tecnológicas.

Las empresas reconocen que requieren de la función de TI debido a que los modelos de negocio están cada vez más soportados por herramientas tecnológicas, debido a esto, la empresa debe garantizar que se administre esta integración para que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos con la participación de todas las áreas, incluyendo TI. Esto implica que los ejecutivos de la organización reconozcan que el buen funcionamiento de TI no depende solo de esta área sino que el gobierno de la misma debe ser compartido. La integración entre negocio y TI permiten que en la toma de decisiones de TI se puedan interpretar y anticipar con precisión las acciones y coordinar de manera adaptativa. (Peterson, 2004)

Un aspecto fundamental en el desarrollo de la alineación entre TI y el negocio, es que los directivos tengan conocimiento sobre tecnología, así la organización puede influir positivamente en la alineación con TI y promover la innovación durante la toma de decisiones. Adicionalmente, si TI establece mecanismos de gobierno que ayudan en la aplicación de TI también puede ayudar en la relación entre ambas áreas (Heroux & Fortin, 2016).

La rápida digitalización de procesos de negocio en las empresas requiere un cambio en la relación entre el área de Tecnología de Información y el negocio; dejar de ver a esta



área como un centro de costos y cumplidor de niveles de servicio a un área que genera valor en la organización. Esto requiere que el CIO<sup>1</sup> y líderes de unidades de negocio replanteen los límites tradicionales entre la oferta y la demanda de tecnología de información (Cooke, Guha, & Filsoof, 2013).

El modelo de negocio de las empresas se ha visto impactado por la digitalización por lo que requiere que la relación con TI sea de sociedad para que pueda proponer, mejorar e implementar las soluciones requeridas por el modelo de negocio, por lo que el negocio y TI deben revisar la relación entre ambas partes. Implementar un modelo de relacionamiento basado en la sociedad entre negocio y TI requiere de un cambio y apoyo desde el equipo de liderazgo y pensar en TI como un aliado. (Khan, Reynolds, & Schrey, 2016). En la siguiente figura se representa la relación de alianza que demanda actualmente el mercado entre negocio y TI:



**Figura 2.** Relación entre negocio y TI

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, las organizaciones deben considerar cuál es la expectativa de las áreas de negocio con respecto al rol de TI dentro de la misma ya que tiene influencia en cómo se define el gobierno de TI dentro de la organización. En empresas multinacionales, deben tomarse decisiones con respecto a la operación de TI considerando los países para

<sup>1</sup> CIO: Chief Information Officer, Director de Sistemas de Información



definir si se opera global o localmente. Una de las herramientas que se puede utilizar para plantear el gobierno de TI es identificar el modelo de demanda y suministro del área, definiendo como gobierno de demanda en que debe trabajar la organización, y el gobierno de suministro se refiere a como la organización debería hacerlo. Todo esto relacionado con estrategia del gobierno de TI que busca alcanzar los objetivos planteados (Gartner, Inc., 2006).

En el gobierno de demanda, el CIO trabaja en crear una visión de cómo la organización de IT estimulará y soportará de la mejor forma la estrategia del negocio, conociendo la industria y su entorno, creando una relación con los principales interesados, gestionando las expectativas de las necesidades claves del negocio, que serán la base de IT. Un buen gobierno de demanda de TI es esencial para colaborar efectivamente con el negocio en alcanzar los objetivos de la organización. (Gartner, Inc, 2008)

El buen funcionamiento de la relación entre las áreas de la organización y TI es fundamental para habilitar correctamente los procesos de negocio cumpliendo con los niveles de servicio adecuados dependiendo del caso, siendo un aliado para dar las mejores soluciones oportunamente a las necesidades planteadas por el negocio para potenciar sus capacidades o dar una respuesta adecuada a las condiciones del mercado.

La falta de integración entre el negocio y el área de TI puede implicar que se presenten riesgos estratégicos relacionados con: falta de priorización en las iniciativas de negocio y generar pérdida de inversiones de TI; la gerencia de TI no entiende al negocio y no permite que se resuelvan conflictos; el negocio no asume responsabilidad por cambios requeridos que impactan a TI; el área de TI falla en la entrega de valor al negocio. Estos aspectos pueden terminar en pérdidas en la empresa, como es pérdida de ganancias y participación en el mercado. (Peterson, 2004)

Para promover esta relación entre el área de TI y las áreas de negocio, el marco de trabajo definido para la Estrategia del Servicio en ITIL v3 2011, plantea la gestión de



relación con el negocio<sup>2</sup> como el proceso que permite identificar las necesidades de los clientes existentes y potenciales y asegurar que se desarrollen servicios apropiados para satisfacer esas necesidades (Cabinet Office, 2011). Desde el punto de vista de la autora, esto representa un mecanismo para mantener un enlace desde el área de TI hacia el resto de la organización y que pueda trabajar en alcanzar los objetivos de la empresa y en equipo con los involucrados.

De acuerdo con (Brewster, 2014), el rol del gestor de la relación con el negocio no es solo una interfaz entre el área de TI y el negocio, también debe tener una buena relación con el equipo de TI para asegurar que el negocio reciba lo mejor del área, para lograr esto, es fundamental las habilidades y cualidades personales del gestor de la relación con el negocio.

Dependiendo del tamaño de la organización, este rol puede estar combinado con otros roles en el área, por ejemplo, en empresas grandes el rol puede ser un orquestador de recursos y en una empresa de menor tamaño puede demandar que sea especialista. Otra diferencia puede ser que en una empresa pequeña, el gestor de relación con el negocio puede cubrir todas las áreas de la organización y en una empresa grande puede estar especializado por unidad de negocio y ser coordinados por un gerente de relación con el negocio (Brewster, 2014). Estos aspectos son fundamentales considerarlos al momento de crear la unidad de gestión de relación con el negocio en una empresa.

El tamaño de la organización puede influir en la forma como se define para TI el modelo de operación centralizado o descentralizado, los procesos, la estructura de la toma de decisiones, los mecanismos de coordinación; son importantes para la alineación estratégica y la entrega de valor a la organización. (Sambamurthy & Zmud, 1999)

Con respecto a la relación entre TI y la áreas de negocio, (Jorfi, Md Nor, & Najjar, 2011) plantean que todas las áreas deben compartir la responsabilidad y gestión de las

---

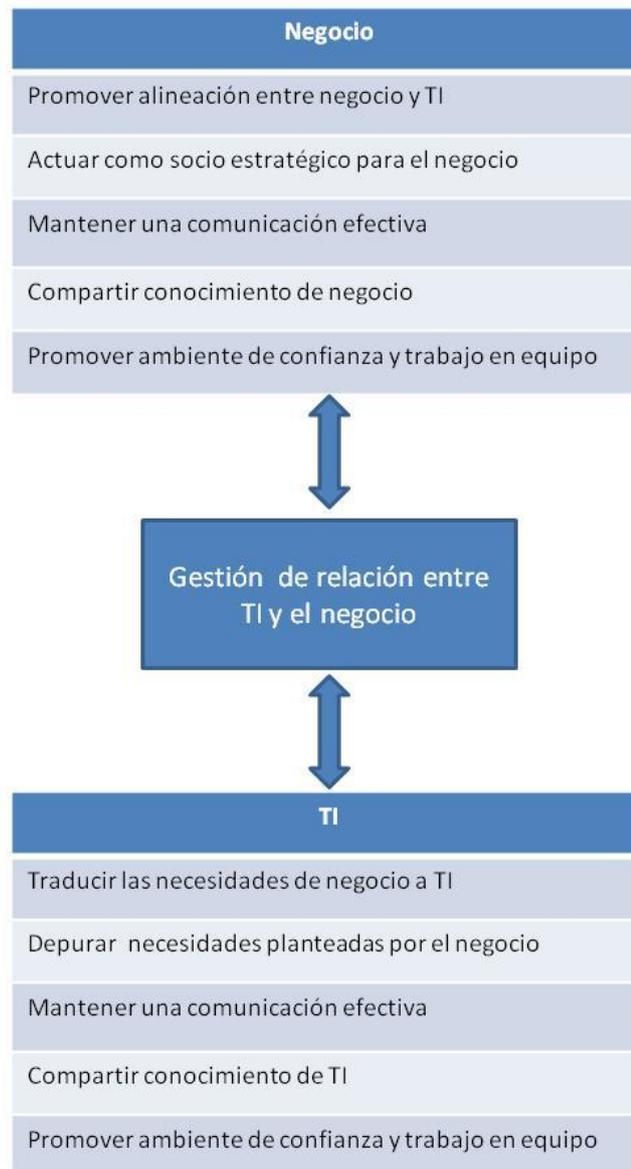
<sup>2</sup> En la literatura se encuentra como BRM (Business Relationship Management)



amenazas que se identifiquen para poder realizar implementaciones de tecnología que sean beneficiosas para la organización. En esta relación, es importante la confianza y el respeto mutuo junto con la capacidad de comunicarse, coordinar o discutir de manera rápida y efectiva. Es importante que las áreas de negocio participen junto con TI en la priorización de las necesidades o proyectos a ejecutar; adicionalmente, las áreas de negocio deben comprender la capacidad de TI para ejecutar actividades o abastecimiento.

Entre la relación entre IT y las áreas de negocio, se puede destacar que independientemente del gobierno de TI definido para la organización, los mecanismos de coordinación van más allá de la estructura, así como el gobierno de TI no solo depende de la asignación formal del rol para la toma de decisiones y la interacción entre ambas áreas, sino que se forma un red social entre los roles y la relación entre las partes interesadas. (Peterson, 2001)

En la siguiente figura se resumen los aspectos que deben considerarse tanto para TI como el negocio en la gestión de relación entre ambas áreas.



**Figura 3.** Aspectos importantes en la Gestión de la relación con el negocio y TI

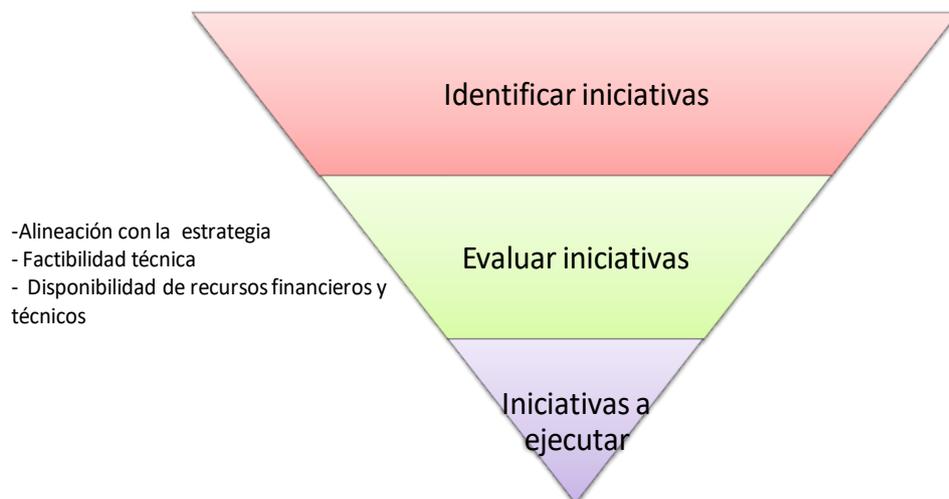
Fuente: Elaboración propia

La gestión de relación con el negocio se enfoca en alcanzar beneficios para la empresa y para lograrlos es necesario que ésta tenga en cuenta los pasos del ciclo de vida de esta demanda de requerimientos, dependiendo del nivel de madurez de la gestión de la relación con el negocio dentro de las organizaciones. A su vez, el éxito del área de TI radica en los proyectos de negocios emprendidos y la culminación a tiempo de estos de una manera



efectiva en costos. Debido a que la demanda proviene de diferentes direcciones y en diferentes formas, los departamentos de TI están saturados con requerimientos para ser atendidos (Aguilar, Carrillo, & Tovar, 2008).

En la interacción entre la gestión de relación con el negocio es necesario identificar los requerimientos que pueden dar valor al negocio, haciendo un análisis costo-beneficio que permita tomar decisiones acertadas, dejando de lado los requerimientos que aportan menos valor o darle otro tipo de respuesta al negocio. Este análisis debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, los recursos disponibles, entorno en el que se desarrolla, entre otros aspectos. La gestión de la relación con el negocio permite que tanto TI como el negocio tengan visibilidad, trazabilidad de la demanda, lo que permite evitar inversiones inapropiadas de TI y la falta de alineación entre TI y negocio. (Legner & Löhe, 2012)



**Figura 4.** Determinar las iniciativas a ejecutar

Fuente: Elaboración propia

Durante esta interacción entre las áreas de negocio y TI se reciben muchas necesidades por parte del negocio las cuales deben ser depuradas, clasificadas y organizadas; adicionalmente a estas, el área de TI debe tener iniciativas propias para mantener la vanguardia tecnológica, las mismas pueden ser, tanto para proponer al negocio para su desarrollo, como para robustecer la plataforma tecnológica de la organización.



La comunicación entre el área de TI y el negocio debe ser regular, y el representante de TI debe conocer la industria, la empresa y los puntos más relevantes de las áreas de negocio con las que interactúa, aplicar la solución tecnológica con sentido común a los problemas planteados por el negocio para que pueda dar un mayor beneficio sobre lo que la tecnología pudiera ofrecer. (Reich, 2000)

Compartir conocimiento entre las áreas de negocio y TI permite que exista una simetría de información que contribuye en la alineación estratégica entre ambos, lo que ayuda a la integración de TI en la organización, abriendo la oportunidad a los gerentes de participar en las planificaciones de cada uno. Otro aspecto importante de compartir conocimiento, es que tanto el negocio como TI puede comprender el contexto del otro, facilitando la efectividad en la comunicación (Jabbari & Mojtabaei, 2012)

### 5.3 Compartir información en la gestión de relación entre TI y negocio

Uno de los objetivos fundamentales de la gestión de la relación de TI con el negocio es mantener un vínculo de comunicación desde el área de TI con el resto de la organización de forma horizontal, ya que debe superar los obstáculos entre departamentos para lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales.

De acuerdo con (Daft, 2011), se identifican cinco mecanismos que pueden establecerse en una organización para compartir información de forma horizontal:

- El primero de ellos son los **sistemas de información** que permiten a los gerentes y a los trabajadores un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones.
- El segundo es el **contacto directo** entre gerentes o empleados afectados por un problema, puede implementarse creando un rol de enlace. Una persona de enlace se localiza en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento.



- El tercero es crear una **fuerza de tarea**, la cual implica la coordinación entre varios departamentos, es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema. Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea.
- El cuarto mecanismo es un **integrador de tiempo completo** que no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos, este rol requiere excelentes habilidades para el trato a las personas, usualmente tienen mucha responsabilidad pero poca autoridad. Abarcan el límite entre departamentos y deben tener la capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.
- El último mecanismo son los **equipos de proyectos**, suelen ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los equipos son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo.

Para la gestión de relación de TI con el negocio, dependerá del tamaño de la organización, de la madurez de sus procesos internos y necesidades para establecer el mecanismo de comunicación que aplique según su caso, pero de acuerdo a los planteados por (Daft, 2011), aplica el mecanismo **integrador a tiempo completo**, que pueda ser el enlace permanente entre las áreas para mantener la relación, identificando las necesidades, evaluándolas junto con los especialistas y las áreas de negocio interesadas; apoyando en la priorización de necesidades y asesorando como un socio de negocio para impactar positivamente en los resultados de la empresa.

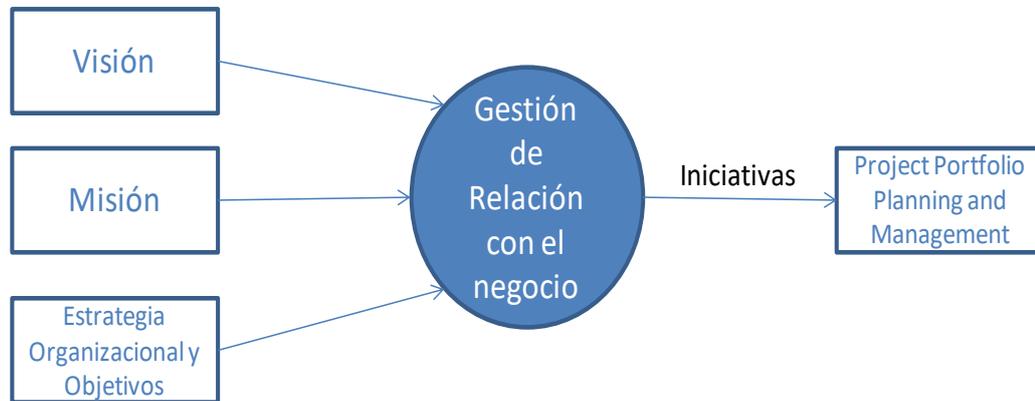


## 5.4 Toma de decisiones en la gestión de relación con el negocio

Un aspecto fundamental para la gestión de relación con el negocio es la toma de decisiones correctas basadas en objetivos adecuados y alineados a la estrategia, constituye un factor crítico, incluso para la supervivencia de la organización, que puede verse impactada por el entorno y los cambios constantes del mismo. La toma de decisiones en la gestión de la relación con el negocio puede generar impacto en la gestión del portafolio de proyectos y en las finanzas de la organización ya que el valor que agrega la gestión de relación con el negocio es velar porque las iniciativas que lleguen al portafolio estén alineadas a los objetivos y por ende, no se invierta dinero en proyectos que no aporten valor.

De acuerdo con el PMI, (Project Management Institute, Inc., 2008), en una organización, las iniciativas se estructuran en un conjunto de proyectos y/o programas (proyectos relacionados gestionados conjuntamente para obtener beneficios que no se obtendrían de forma individual), que son agrupados para facilitar la gestión efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Estos proyectos conforman el portafolio que refleja las inversiones realizadas o planeadas en la organización, las cuales deben estar alineadas con la estrategia y objetivos de la misma. En el portafolio se identifican las decisiones de inversión y los recursos asignados; es una herramienta que permite verificar que los proyectos que se están ejecutando estén alineados a la estrategia o desafiar el motivo por el que se están trabajando.

Para esta toma de decisiones, se pueden utilizar un conjunto de criterios u objetivos específicos para priorizar los proyectos y determinar una relación óptima entre costos y beneficios (Vargas, 2010). Estos proyectos pueden organizarse en un portafolio de iniciativas que permita tener una visión global y facilitar la toma de decisiones oportunas. Sin embargo, la gestión del portafolio no está dentro del alcance del presente trabajo, pero es importante para identificar su relación con la gestión de demanda estratégica, ya que durante este proceso se identifican las iniciativas que formarán parte del portafolio de proyectos, tomando en cuenta la visión, misión y estrategia de la organización con sus respectivos objetivos identificados, tal como se representa en el siguiente gráfico:



**Figura 5.** Gestión de relación con el negocio y sus relaciones con la estrategia y portafolio de proyectos

Fuente: Elaboración propia

La complejidad y diversidad de proyectos en la mayoría de las organizaciones hacen que la necesidad de una estrategia sea más importante que la capacidad de ejecutar. Uno de los obstáculos para la gestión eficaz de la cartera de proyectos, se refieren a qué tan bien los proyectos de una empresa se alinean a la estrategia corporativa, lo que influye positivamente en la capacidad de adaptación e inspirar a los ejecutivos y empleados. Algunas empresas encuentran que el impacto acumulativo de sus esfuerzos e iniciativas actuales no los acerca a sus objetivos estratégicos (Keller, 2008). Si los proyectos no cuentan con un patrocinador que sea capaz de justificar el beneficio del mismo ante la organización, entonces será un camino complicado de su ejecución hasta finalizar de forma exitosa.

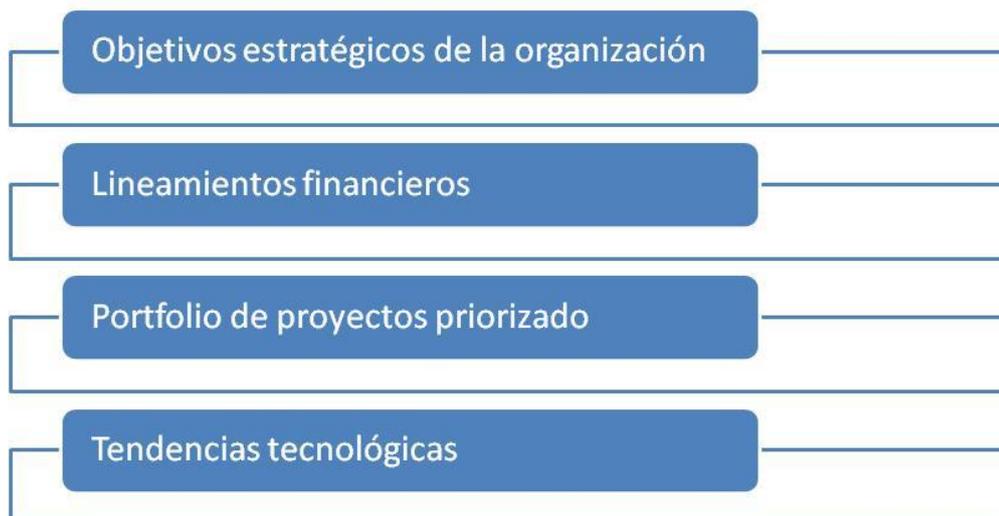
Debido a que la empresa requiere cumplir con sus objetivos, teniendo cierta agilidad, se hace necesario evaluar periódicamente la cartera de proyectos para garantizar que se han utilizado los recursos de forma adecuada y la revisión constante de los esfuerzos de la competencia. Adicionalmente, los ejecutivos también deben encontrar la manera de catalizar las discusiones que se traducirá en fijación de nuevas prioridades, redefinición del alcance, o retirarse los esfuerzos de cambio que ya no sirven los objetivos de la organización (Keenan, Mingardon, Sirkin, & Tankersley, 2015).



La gestión de recursos financieros y humanos tampoco forma parte del alcance de la gestión de demanda estratégica, sin embargo, sabemos que son limitados por lo que es importante identificar su relación, decidir dónde asignarlos es por lo tanto más difícil y más arriesgado porque una decisión equivocada puede afectar negativamente a una organización. Los gerentes deben tomar decisiones rápidas para la asignación de recursos y mitigar efectos del mercado. Al mismo tiempo, deben mantener atención sobre el largo plazo. Debido a la complejidad y el riesgo en torno a estas decisiones, el proceso de evaluación de proyectos debe ser riguroso y racional (Bodley-Scott & Brache, 2009).

Para la toma de decisiones durante la gestión de la relación con el negocio es fundamental tener en cuenta las tendencias tecnológicas que puedan aplicar a la empresa, las soluciones que se están ofreciendo para la industria, lo que permitiría obtener soluciones que estén basadas en mejores prácticas que puedan ayudar a la empresa a ser más eficiente.

En la siguiente figura se muestran los aspectos a considerar durante la toma de decisiones para la Gestión de relación de TI con el negocio:



**Figura 6.** Aspectos claves a considerar en la toma de decisiones en la Gestión de relación con el negocio

Fuente: Elaboración propia



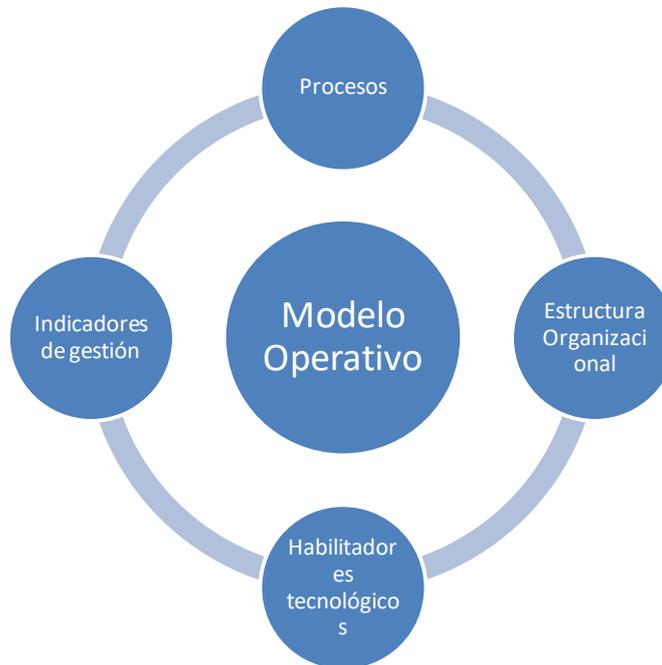
## 5.5 Modelo operativo

Cuando una empresa inicia operaciones o se conforma un área, el primer paso es definir el modelo operativo con el que estará ejecutando las actividades que permitirán operar y alcanzar los objetivos relacionados con la estrategia que se definan. Estas actividades que se ejecutan en cierta secuencia, con un objetivo definido para agregar valor a la organización, haciendo uso de los insumos requeridos y la tecnología que lo soporta, es lo que se denomina proceso.

Otro aspecto del modelo operativo, es la estructura organizacional que soporta los procesos definidos, identificando los roles y responsabilidades, así como su ubicación en el organigrama de la organización. Para el objetivo del presente trabajo, el alcance de la estructura organizacional incluye identificar los roles que participan en la relación de TI con el negocio y la consideraciones que deben tenerse en cuenta para la ubicación de dichos roles en el organigrama de la organización.

Para soportar los procesos del modelo operativo, también es importante identificar los habilitadores que facilitan la ejecución de las actividades o permiten gestionar la información de las necesidades identificadas con las áreas de negocio. Estos habilitadores pueden ser tecnológicos o manuales, tales como, formularios, metodologías.

Por último, se considera para este trabajo, aspectos relacionados con los indicadores de gestión que debe tener la gestión de relación de TI con las áreas de negocio para medir su desempeño y gestionar mejoras en caso de que sea necesario.



**Figura 7.** Componentes de un modelo operativo

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, al momento de definir el modelo operativo, para implementar la gestión de la relación del área de TI con las áreas de negocio, es fundamental tomar en cuenta el modelo operativo de la organización. De acuerdo con (Dias, Paquette, & Sood, 2017), los modelos operativos serán de una nueva generación ya que las organizaciones tienen necesidad de cambiar debido al desarrollo de la tecnología y la digitalización de procesos e interacción con el cliente. En esta nueva forma de operar, las organizaciones podrían considerar los siguientes aspectos:

- Trabajo diario organizado en equipos más reducidos que atraviesen los límites entre líneas de negocios y segmentos del mercado.
- La tecnología debe ser capaz de soportar un despliegue mucho más rápido y flexible de productos y servicios.
- Sistema de gestión que comunica en cascada estrategias y metas claras a lo largo de la organización, con ciclos de retroalimentación frecuentes.
- Cultura ágil centrada en el cliente exhibida en todos los niveles y modelada desde niveles altos de la organización.



- Análisis y toma de decisiones de las necesidades de forma holística y no en silos.
- Definir un camino de transformación de la organización de acuerdo a sus condiciones.

A continuación se detallaran cada uno de los aspectos mencionados como parte del modelo operativo para el presente trabajo.

### 5.5.1 Aspectos para el diseño de Procesos

En el modelo operativo, los procesos representan el engranaje de los diferentes aspectos que dan soporte para que la empresa ejecute las acciones necesarias para hacer realidad la estrategia definida, articulan las acciones, roles y funciones apoyados en habilitadores tecnológicos (Cooke, Guha, & Filsoof, 2013).

Adicionalmente, el modelo operativo se refiere a la integración y estandarización de los procesos de la empresa para la entrega de bienes y servicios a los clientes, manteniendo como referencia la estrategia y cómo la empresa dimensionará su tamaño para operar. La estandarización de los procesos de negocio y sistemas que los habilitan permite que cada proceso sea ejecutado tal como se ha definido, independientemente de quien ejecuta las actividades, con esto se busca eficiencia en la empresa. Sin embargo, limita la innovación y su implementación requiere cambios o definición de procesos y sistemas actuales por nuevos, lo que muchas veces implica un costo político y financiero alto (Ross, Weill, & Robertson, 2006).

Con respecto a la integración, se refiere a que los procesos de negocio comparten los datos que son comunes, lo que permite a la empresa tener como beneficios: incrementar la eficiencia, coordinación, transparencia y agilidad. En general, la integración de procesos puede mejorar el servicio al cliente, proveer a la gerencia mejor información para la toma de decisiones, detección temprana de cambios en procesos y su posible impacto (Ross, Weill, & Robertson, 2006).



Se pueden identificar cuatro tipos de modelos de operación que varían de acuerdo a la combinación de los niveles de integración y estandarización de los procesos de negocio: diversificado (baja estandarización, baja integración), coordinado (baja estandarización, alta integración), replicado (alta estandarización, baja integración) y unificado (alta estandarización, alta integración) (Ross, Weill, & Robertson, 2006).

Al momento de implementar la gestión de relación con el negocio en una organización se debe definir, principalmente, los procesos y roles que intervienen para mantener la relación entre las áreas de negocio y TI, es decir, un modelo operativo que permita cumplir con los objetivos del proceso en la organización.

### 5.5.2 Aspectos para diseño de la organización

Para definir la propuesta de modelo operativo en un área de relación de TI con áreas del negocio se pueden tomar en cuenta aspectos de diseño organizacional que plantea (Daft, 2011) para el diseño de áreas de relación con el cliente, las cuales son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno; por lo que una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (Daft, 2011).

De acuerdo con (Daft, 2011), las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización, creando una base para medir y comparar las organizaciones. Por otro lado, las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. El autor identifica seis dimensiones estructurales que se definen a continuación:

- La **formalización** se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos



describen el comportamiento y las actividades. Para el área de TI que gestione la relación con negocio es importante tener una descripción del puesto y el proceso, así como, procedimientos que debe tener en cuenta para alguna de sus principales actividades.

- La **especialización** es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo. Para el rol que se desempeña como el enlace entre el área de TI y el resto de las áreas de la organización, debe tener la capacidad de conocer de tecnología y de cómo funciona el negocio, su administración y entes externos con los que se relaciona la empresa.
- La **jerarquía** de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. En el caso del área de estudio de este trabajo, el reporte jerárquico debería estar relacionado directamente con los roles que intervienen en la toma de decisiones.
- La **centralización** se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Para el caso del área de relación de TI con el negocio es importante que tenga autoridad para la toma de decisiones.
- El **profesionalismo** es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. La educación formal y la capacitación constante que implica actualización profesional es muy importante para el rol de enlace entre TI y



la organización ya que el campo tecnológico se actualiza constantemente, mantenerse actualizado permite ofrecer mejores recomendaciones a la organización para la toma de decisiones.

- Y, por último, las **razones de personal** se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas e indirectas.

Adicionalmente, el autor (Daft, 2011) también describe cinco dimensiones contextuales que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar una organización:

- El **tamaño** para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados.
- La segunda dimensión es la **tecnología organizacional** se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Dependiendo de la organización, se debe contar o no con un sistema de información que apoye al registro y flujo de trabajo para las iniciativas gestionadas por el área de enlace entre TI y el negocio.
- El **entorno** es el tercer aspecto, incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. En el caso del presente trabajo, se identifica que el rol de enlace se relaciona con las otras áreas de la organización y proveedores de servicios de tecnología que tengan relación con la operación de la empresa.



- El cuarto aspecto a considerar es las **metas y la estrategia** de una organización ya que definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores. En el caso de la relación de TI con el negocio, es importante definir las metas y la estrategia para alcanzarlas.
- Como último aspecto se identifica la **cultura** de una organización que es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Otros aspectos importantes que deben ser considerados al diseñar una estructura organizacional están relacionados con la eficiencia y eficacia. Se puede definir la **eficiencia** como la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. **Eficacia** es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas. Para ser eficientes y eficaces, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas para alcanzar las metas y en el uso de recursos.

Para el diseño de la estructura organizacional se definen tipos que pueden ser considerados como referencia, puede ser un tipo en particular o una mezcla de varios dependiendo de la necesidad que tenga la organización. De acuerdo con (Mintzberg, 1979) en las organizaciones pueden identificarse cinco tipos de formas de estructuras:



- La **estructura simple** es una organización casi siempre nueva y pequeña. Consiste sobre todo en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o los departamentos de apoyo. La gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura. Se necesita muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria. Existe poca formalización o especialización. Esta forma es adecuada para un entorno dinámico debido a que la simplicidad y la flexibilidad le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación.
- La **burocracia mecánica** es una organización muy grande, casi siempre madura y, a menudo, el centro técnico está orientado a la producción en masa. Tiene departamentos técnicos y administrativos totalmente elaborados, que incluyen ingenieros, investigadores de mercados y analistas financieros que realizan un escrutinio del trabajo, lo vuelven rutinario y lo formalizan en el centro de producción de alto volumen. La reducida área de la gerencia de nivel medio refleja la alta jerarquía del control. Esta forma refleja gran cantidad de formalización y especialización, con una meta de eficiencia primaria. Esta forma es adecuada para un entorno sencillo y estable. No haría ningún bien en un entorno dinámico porque la burocracia no es adaptable.
- La **burocracia profesional** es una organización que tiene como característica distintiva el tamaño y el poder del centro técnico, que está formado por profesionales altamente capacitados, como en hospitales, universidades, firmas jurídicas y de consultoría. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativo muy numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son calidad



y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. Por lo regular, las organizaciones profesionales ofrecen servicios más que bienes tangibles, y existen en entornos complejos

- Las organizaciones con una **forma divisionista** son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados. Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Tienen un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación para y de las divisiones. La forma diversificada ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores.
- Y por último, la **adhocracia** que se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez. La meta de diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes, como en la industria aeroespacial y de defensa. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Por lo general, las adhocracias son jóvenes o de mediana edad y pueden llegar a ser muy grandes. La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción, representado con líneas punteadas, es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él. Si se realiza una producción estandarizada dentro de la organización, ocurrirá en este centro operativo muy separado de la innovación continua en el centro profesional, en la que la adhocracia está centralizada.

En las organizaciones actuales podemos encontrar cada una de las formas resumidas por Mintzberg. Hasta cierto grado, las organizaciones siguen basadas en el enfoque



jerárquico, burocrático y formalizado que surgió en el siglo XIX. Sin embargo, los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para casi todas las organizaciones. De esta manera, las organizaciones y administradores pueden ser vistos como un alejamiento del pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos para cimentarse en sistemas naturales flexibles.

La nueva forma de pensar se ha extendido a varias organizaciones para cambiar de las jerarquías verticales estrictas a estructuras flexibles descentralizadas que enfatizan la colaboración horizontal, el hecho de compartir información de manera generalizada y la capacidad de adaptación.

En todo el proceso de la relación de TI con el resto de las áreas de la organización y en algunos casos con entes externos, como son proveedores, es necesario que se mantenga la agilidad. Para este trabajo se tomaran como referencia las características que se plantean para las organizaciones ágiles, las cuales deben aprender a ser estables (flexibles, confiables y eficientes) y dinámicas (rápidas, ágiles y adaptativas). En general la agilidad implica características como: rapidez para movilizar, ambiente colaborativo, facilidad para hacer las cosas, libre flujo de información, toma de decisiones rápida, empoderamiento para actuar, resiliencia y aprender de los fracasos (Aghina & Aaron De Smet, 2015).

Otro aspecto importante en el diseño de la estructura organizacional para la gestión de la relación del área de TI con las áreas de negocio es el rol del **Gestor de la relación con el negocio**, que de acuerdo con (BRM Institute, 2017), es un rol de nivel senior que aporta valor a una organización actuando como socio estratégico que debe conocer la estrategia de la organización, así como, los aspectos que generan valor en la misma.

El objetivo principal del **Gestor de la relación con el negocio** es unir los silos que se generan entre las diferentes funciones de negocio para optimizar las acciones que deben realizarse de TI para alinearse a la estrategia. Su gestión debe promover la colaboración, cultura de creatividad, innovación y generar valor a la organización. Este rol requiere un



conjunto específico de habilidades. Incluyendo comunicación sólida, pensamiento estratégico y construcción de relaciones influyentes.

### 5.5.3 Relación con otras áreas de la organización

Para que la Gestión de la relación con el negocio pueda alcanzar los objetivos que se planteen es muy importante el trabajo en equipo con todas las áreas de la organización que se requieran, sin embargo, hay dos áreas que son fundamentales en el proceso de la Gestión de la relación de TI con el negocio.

Por un lado, el área encargada de velar por los Procesos de Negocio, permite identificar el impacto que puede tener una solución tecnológica en la organización, dependiendo de la evaluación que realice esta área de los procesos de negocio que forman parte del modelo operativo de la organización, incluyendo como se relaciona con los clientes. Por lo que es importante que durante el proceso de Gestión de relación de TI con el negocio, se involucre al área de Procesos de Negocio para que pueda aportar su visión desde procesos y/o hacer las modificaciones de los mismos, en caso de que se requiera.

Otra área que es importante durante la Gestión de relación con el negocio es el área que mantenga las funciones de Arquitectura Empresarial, ambas áreas comparten el propósito de que la empresa pueda optimizar las acciones requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para la organización, es decir, busca las opciones para reducir el costo del cambio estratégico en la organización. (Youngman, 2019)

### 5.5.4 Indicadores de la gestión de la relación con el negocio

En las organizaciones es común definir indicadores de gestión que son parte de la evaluación de desempeño, usualmente el resultado de los indicadores influyen en la compensación de los empleados. En el marco de gobierno de TI, se mide usualmente la gestión de los recursos críticos (personas, procesos aplicaciones, infraestructura) para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización; y por otro lado, se mide la



performance usando métodos como modelos de madurez y el *Balanced Scorecard* para controlar la implementación de la estrategia, uso de recursos, entrega de servicio, ejecución de proyectos y performance de procesos. (Jabbari & Mojtabaei, 2012)

En el caso del *Balanced Scorecard* combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura, lo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa. (Daft, 2011) El *Balanced Scorecard* considera cuatro categorías de efectividad: desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocios internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización. (Kaplan & Norton, 1996)

- La perspectiva financiera refleja un interés en las actividades de la organización que contribuyen a mejorar el desempeño financiero a corto y largo plazo. Incluye medidas tradicionales como utilidad neta y rendimiento sobre la inversión.
- Los indicadores de servicio al cliente miden aspectos como la forma en que los clientes visualizan la organización, así como la retención y satisfacción de los clientes.
- Los indicadores del proceso de negocios se enfocan en las estadísticas de producción y operación, como la velocidad entregar una orden y el costo por orden.
- El último componente se refiere al potencial de aprendizaje y crecimiento de la organización, enfocándose en qué tan bien se manejan los recursos y el capital humano para el futuro de la empresa. Las medidas incluyen aspectos como satisfacción y retención de los empleados, cantidad de capacitación que reciben las personas, mejoras en el proceso de negocios y la introducción de productos nuevos. Los componentes de la calificación están diseñados de una



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



manera integrada para reforzarse entre sí y vincular las acciones a corto plazo con las metas estratégicas a largo plazo.

En el desarrollo del presente trabajo se plantea una propuesta de indicadores para medir el desempeño del gestor de relación con el negocio.



## 6. Metodología

La metodología que se plantea es un enfoque exploratorio descriptivo a través de la lectura y profundización de la bibliografía. La investigación tiene un enfoque cualitativo y el tipo de diseño es no experimental, transversal y prospectivo.

Adicionalmente, se acompaña el estudio teórico con la observación empírica y experiencia de la maestrando en el área de gestión de relación de TI con el negocio en una empresa transnacional de telecomunicaciones cuya identificación será reservada por cuestiones de confidencialidad.

Tomando como referencia la información recopilada y analizada de la bibliografía, además de la experiencia profesional, se realiza una propuesta de modelo operativo que incluye los procesos a alto nivel, identificación de roles claves y habilitadores tecnológicos requeridos, y definición de los principales indicadores de gestión identificados.



## 7. Desarrollo del trabajo

### 7.1 Aspectos relevantes en la gestión de la relación de TI con el negocio

Los modelos de negocio han ido cambiando con la evolución tecnológica, usualmente los sistemas de información soportaban la operación del negocio en sus procesos medulares y de soporte, pero con el avance tecnológico de los últimos años, la tecnología pasó a ser la protagonista ya que no sólo se habilitan los procesos de negocio sino que es el negocio en sí mismo, por ejemplo, las plataformas como Facebook, Uber, Spotify, Netflix, videojuegos; y el desarrollo de canales digitales de interacción con el cliente final en industrias como el turismo y la banca.

Debido a estos cambios, la relación entre el área de TI y el negocio se hace más cercana cada día, por lo que las áreas de negocio requieren de asesoría tecnológica que pueda asesorar sobre las nuevas tendencias en este ámbito, las posibles soluciones, análisis costo beneficio de la soluciones requeridas. La interacción con el negocio debe ser ágil y oportuna y siempre estar orientada a servicio al cliente, por lo que la persona que ejerce el rol debe tener capacidad de manejar interrelaciones personales.

Para gestionar la relación de TI con el negocio, se requiere de personas con amplia experiencia profesional en el ámbito de tecnología de información como del negocio de la empresa a la que pertenece para que su participación en cada interacción con las áreas aporte valor de TI. También es importante que las personas que ejercen este rol se mantengan actualizadas en temáticas relacionadas con tecnología y la industria en la cual trabajan, de allí la importancia de que estas personas realicen cursos, estudios formales, certificaciones, con el objetivo de aportar valor en cada interacción con el negocio.

El proceso de gestión de relación de TI con el negocio debe ser capaz de identificar cuáles iniciativas o necesidades planteadas por las áreas pueden llegar a aportar valor a la organización desde el punto de vista financiero y cumplir con los objetivos organizacionales que estén planteados. Esta tarea apoya a la selección de los proyectos que agregan más valor



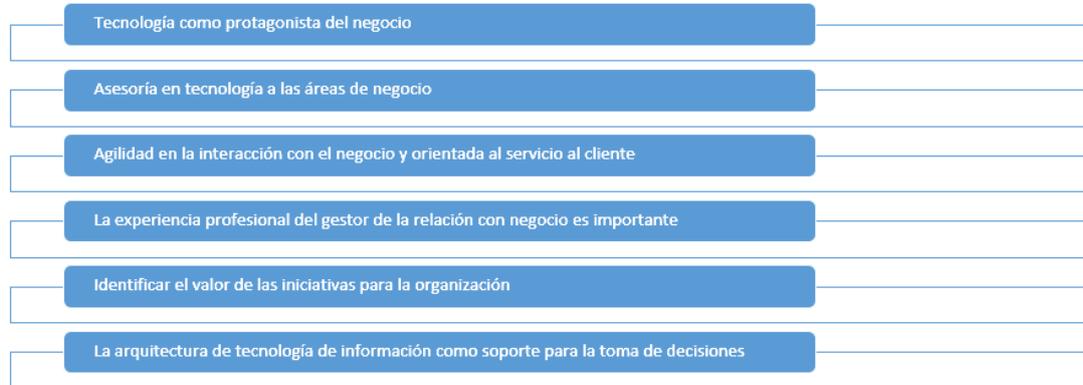
al negocio, de acuerdo a la estrategia y objetivos definidos, que luego pasaran a ser parte del portafolio de proyectos.

La arquitectura empresarial puede ser un aspecto importante en la gestión de relación con el negocio para la toma de decisiones o al momento de plantear una solución ya que dicha arquitectura contribuye a los flujos de información, procesos de negocio y su operación, módulos y software de componentes claves que pueden ser utilizados para formular soluciones. (Ross, Weill, & Robertson, 2006).

La arquitectura empresarial puede proveer una guía para identificar todos los componentes claves involucrados en los procesos de la organización que pueden ayudar en la toma de decisiones. (Jabbari & Mojtabaei, 2012). Durante la gestión de relación con el negocio se deben tener en cuenta estos aspectos de arquitectura empresarial para agilizar la toma de decisiones, contando con el soporte de un arquitecto de soluciones o técnico que ayude con su conocimiento en dar respuesta asertiva al negocio. (Junco, 2014)

Otro aspecto importante a considerar durante la gestión de la relación con el negocio, es la infraestructura de tecnología de información, que debe ser eficiente para adaptarse a rápidamente a los cambios de las condiciones del negocio, lo que ayudaría en la alineación entre negocio y TI, que permita responder rápidamente a las necesidades de los requerimientos dinámicos de negocio. (Jabbari & Mojtabaei, 2012) Para la gestión de relación con el negocio se debe manejar la información relevante de la infraestructura tecnológica para dar respuesta a las necesidades planteadas. En este caso se debería contar con la participación de un arquitecto técnico con el conocimiento en la infraestructura en la que se soportan los aplicativos que habilitan los procesos de negocio. (Junco, 2014)

En la siguiente figura se muestra un resumen de los aspectos descritos anteriormente:



**Figura 8.** Aspectos relevantes en la gestión de la relación de TI con el negocio

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Modelo operativo de gestión de la relación de TI con el negocio

Para cualquier área de la organización es necesario identificar su modelo operativo que permitirá que dicha área pueda entrar en el ecosistema de la organización y aportar valor. Para el caso del presente trabajo, se propone en esta sección un proceso a alto nivel para la gestión de relación de TI con el negocio, identificando los roles claves que podrían intervenir y los habilitadores tecnológicos que podrían apoyar en la gestión, así como, identificar los indicadores claves que permiten dar seguimiento al proceso de gestión de la relación de TI con el negocio.

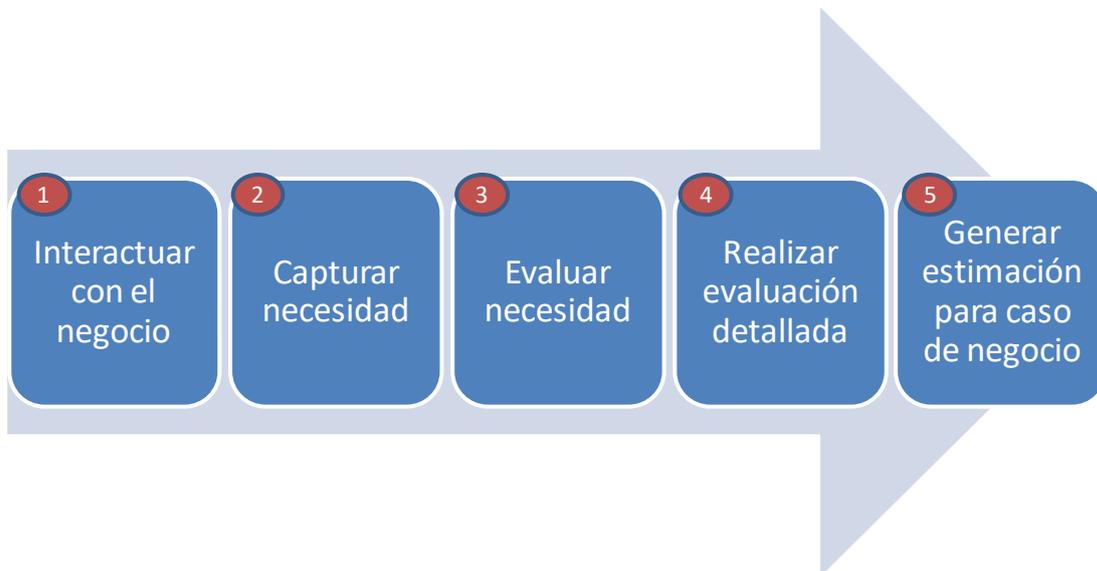
### 7.2.1 Proceso a alto nivel

Toda organización debe contar con procesos que permitan que se ejecuten las funciones necesarias para alcanzar los objetivos que se definan. En el caso de la relación de TI con el negocio, es importante que se cuente con los procesos definidos para que la interacción sea beneficiosa y apoye a que se identifiquen las iniciativas que realmente aportan valor al negocio y en alcanzar sus objetivos.



Tomando como referencia la definición de la gestión de relación de TI con el negocio en el marco de trabajo ITIL v3, para el caso de una organización que tiene un área interna de Tecnología de Información y áreas de negocio, se puede describir como el proceso que permite identificar las necesidades de las áreas existentes y potenciales y asegurar que se desarrollen servicios apropiados para satisfacer esas necesidades (Cabinet Office, 2011).

En el marco del presente trabajo se proponen cinco procesos claves para la gestión de la relación de TI con el negocio que están relacionados con el ciclo de vida de las iniciativas antes de convertirse en proyectos a ejecutar, va desde la identificación de las iniciativas hasta generar la estimación de esfuerzo y costo de la tecnología de información para que sea incluido en el caso de negocio de la iniciativa que se convertirá en proyecto en caso de que se decida ejecutar:



**Figura 9.** Proceso alto nivel - Gestión de relación con el negocio

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan cada uno de los procesos claves identificados:

1. **Interactuar con el negocio:** este proceso es la relación frecuente entre las áreas de negocio con el gestor de relación con el negocio designado por el área de TI. Tiene como objetivo identificar o recibir las necesidades de las diferentes áreas de la empresa para analizarlas y aportar desde el punto de vista experto como una asesoría,



desafiar el valor que aportará la solución de la necesidad a la organización y en alcanzar los objetivos planteados en la estrategia, así como velar porque no esté generando redundancia con algún proyecto reflejado en el portafolio de proyectos de la organización.

*Roles claves:*

- Gestor de Relación con el negocio.
- Representantes de negocio.

*Entradas:*

- Durante la interacción entre negocio y el gestor de relación con el negocio, surgen diversas necesidades que requieren solución por parte de TI, estas necesidades deben ser evaluadas una primera instancia por el Gestor de relación con el negocio.
- Es importante mantener presente los lineamientos estratégicos de la organización que representan la guía para identificar el valor que aportará la necesidad planteada.
- El portafolio actual de proyectos permite identificar si la necesidad planteada no está siendo considerada en otra iniciativa que la empresa tenga dentro del portafolio.

*Salidas:*

- La necesidad alineada con la estrategia de la organización y que no está incluida en el portafolio actual.

2. **Capturar necesidad:** Una vez que el planteamiento ha sido validado o ha sido identificada una necesidad del negocio por parte del gestor de relación con las áreas de negocio involucradas, el mismo procederá a identificar los detalles necesarios para entender el alcance de la necesidad. Es un proceso interactivo con el área solicitante, las personas representantes de Procesos de Negocio y los diferentes usuarios referentes dependiendo de las áreas impactadas que se identifican en esta etapa. El



objetivo de esta sección del proceso es contar con un detalle de la necesidad que permita hacer una evaluación de la misma.

*Roles claves:*

- Gestor de Relación con el negocio
- Solicitante.
- Usuarios claves del negocio.
- Representante de procesos de negocio.

*Entradas:*

- Esta etapa del proceso requiere que se haya identificado anteriormente la necesidad por parte del área de negocio solicitante.

*Salidas:*

- Se documenta la necesidad relevada durante esta etapa del proceso, reflejando el alcance identificado con las áreas involucradas, el impacto identificado en los procesos que puedan afectarse con la necesidad planteada a nivel de la arquitectura tecnológica de la empresa.
- Detalle de los requerimientos alto nivel que servirán de documentación para analizar la necesidad.

3. **Evaluar necesidad:** El objetivo de este proceso es realizar una evaluación a alto nivel desde el punto de vista técnico en conjunto con el arquitecto de solución que permita plantear la base para que posteriormente pueda ser usado por los equipos técnicos para realizar una evaluación técnica. Se plantea como un proceso interactivo en el que participen los referentes de negocio involucrados, así como el referente de procesos de negocio.

*Roles claves:*

- Gestor de Relación con el negocio.
- Arquitecto de solución de TI.



- Solicitante.
- Usuarios claves del negocio.
- Representante de procesos de negocio.

*Entradas:*

- Alcance de la necesidad documentado durante la etapa de captura de la necesidad.
- Los requerimientos en alto nivel relacionado con las aplicaciones posiblemente impactadas.
- Mapa de las aplicaciones que tiene la empresa.
- Áreas de TI impactadas con la solución identificada al momento para dar respuesta a la necesidad planteada.

*Salidas:*

- Necesidad evaluada desde el punto de vista de arquitectura tecnológica.

4. **Realizar evaluación detallada:** Luego de contar con el análisis técnico por parte del arquitecto de solución, se pasa al análisis detallado por parte de los equipos técnicos impactados con el objetivo de medir un impacto en esfuerzo, tiempos y costos que serían parte de la información requerida para completar la solicitud de aprobación de capital para la ejecución del proyecto.

*Roles claves:*

- Gestor de Relación con el negocio
- Arquitecto de TI
- Solicitante
- Representantes áreas de TI impactadas

*Entradas:*

- Necesidad evaluada desde el punto de vista de arquitectura tecnológica durante la etapa anterior.



- Información del mapa de aplicaciones de la empresa.

*Salidas:*

- Necesidad evaluada a detalle por cada una de las áreas de TI involucradas, incluyendo el impacto y esfuerzo que requieren para implementar la solución.

5. **Generar estimación para el caso de negocio:** El objetivo de este proceso es completar la información requerida para el caso de negocio del proyecto, el alcance que incluye la estimación, consideraciones, los equipos requeridos, inversión en hardware, software, licencias, tiempos y el monto total de la inversión requerida para que el área de tecnología de información pueda ejecutar las actividades correspondientes en el marco del proyecto. En algunos casos, esta información puede ser requerida para conformar un caso de negocio realizado por el área solicitante para un proyecto que implica impacto en otras áreas, no solo TI.

*Roles claves:*

- Gestor de Relación con el negocio
- Arquitecto de TI
- Solicitante

*Entradas:*

- Resultado de la evaluación detallada de la necesidad por cada una de las áreas de TI involucradas, incluyendo el impacto y esfuerzo que requieren para implementar la solución.

*Salidas:*

- Estimación de costos para ejecutar el proyecto por parte de TI considerando el impacto y esfuerzo obtenido en la etapa anterior.

En la siguiente tabla se resumen las entradas, salidas y roles claves para cada uno de los procesos indicados anteriormente:



**Tabla 1.** Detalle del proceso de Gestión de relación de TI con el negocio

Proceso	Interactuar con el negocio	Capturar necesidad	Evaluar necesidad	Realizar evaluación detallada	Generar estimación para caso de negocio
Entrada	- Ideas del negocio - Lineamientos estratégicos de la organización - Portafolio actual de proyectos	Necesidad identificada	- Necesidad documentada - Requerimientos alto nivel - Mapa de aplicaciones - Áreas de TI impactadas	- Necesidad evaluada a alto nivel - Mapa de aplicaciones	Necesidad evaluada a detalle, impacto y esfuerzo
Salida	Necesidad identificadas	- Necesidad documentada - Requerimientos alto nivel	Necesidad evaluada a alto nivel	Necesidad evaluada a detalle, impacto y esfuerzo	Estimación de esfuerzo y costos para ejecutar el proyecto
Roles	- Gestor de Relación con el negocio - Representantes de negocio	- Gestor de Relación con el negocio - Solicitante - Usuarios claves del negocio - Representante de procesos de negocio	- Gestor de Relación con el negocio - Arquitecto de TI - Solicitante - Usuarios claves del negocio - Representante de procesos de negocio	- Gestor de Relación con el negocio - Arquitecto de TI - Solicitante - Representantes áreas de TI impactadas	- Gestor de Relación con el negocio - Arquitecto de TI - Solicitante

## 7.2.2 Roles claves

A continuación, se describe cada uno de los roles claves identificados:

- Gestor de relación con el negocio:** es el rol que mantiene la relación entre TI y las áreas de negocio siendo el punto de contacto de TI con el resto de la organización. Dependiendo de la estrategia que defina la empresa para gestionar la relación de TI con el negocio, el rol puede ejercerse desde diferentes niveles de responsabilidad, desde el nivel de analista, gerentes, directores, CIO. Sin embargo, es importante que mantenga una relación directa con las áreas de negocio, dependiendo del nivel de responsabilidad y su posición en la organización. Este rol debe tener la capacidad de ser un socio estratégico para el negocio, es el referente de aspectos técnicos desde TI



para la organización, aportando valor, conocer la industria en la que está la empresa y las tendencias tecnológicas, con el objetivo de asesorar y alinear las soluciones a la estrategia de la organización.

- **Arquitecto de TI:** se refiere al rol que tiene el conocimiento de la arquitectura de aplicaciones, infraestructura, datos o seguridad de información, desde el contexto de la organización. Este rol es fundamental para brindar valor al proceso y agilidad en la respuesta a las áreas de negocio con respecto a las necesidades planteadas. Debido a que es un rol especializado, usualmente lo ejerce diferentes personas, por lo que el Gestor de la relación con el negocio debe identificar cuál de los arquitectos debe involucrar durante el proceso de relación con el negocio, dependerá de naturaleza de la necesidad del área de negocio, es decir, dependiendo de la necesidad planteada por el negocio, durante esta etapa puede participar las personas que ejerzan el rol de arquitecto en cualquiera de sus variantes.
- **Representante áreas de TI:** se refiere al rol que cumplen personas que tienen funciones especializadas en herramientas tecnológicas dentro de TI por lo que al momento de la evaluación de la necesidad aportan el conocimiento necesario para realizar una evaluación completa de la necesidad, determinando el impacto en su área y el esfuerzo necesario para cumplir con los requerimientos planteados. así como, que sea el apoyo con el detalle tecnológico. Usualmente son roles que trabajan en áreas como: infraestructura, aplicaciones, seguridad de información, va a depender del alcance de la necesidad planteada.
- **Procesos de Negocio:** la participación de este rol es fundamental para identificar el alcance de la necesidad ya que tienen la visión del negocio desde el punto de vista de procesos y puede ayudar a identificar la necesidad del negocio. Los procesos de negocio son aquellos que crean valor al cliente, son transversales a las áreas de la organización y pasan a través de la cadena de valor desde el inicio hasta el final. (Hitpass, 2014)



El área de Procesos de Negocios puede estar o no dentro del área de TI; va a depender de cada organización, sin embargo, no está en el alcance del presente trabajo determinar la ubicación del referente de Procesos de Negocio.

- **Solicitante:** es el rol que concentra la información que requiera el Gestor de relación con el negocio para identificar el alcance de la necesidad y evaluar la solicitud, es el punto focal del negocio para TI. Dependiendo de los procesos de la empresa, podría ser el responsable de conformar el caso de negocio de la necesidad ya que debe tener la visión holística de la necesidad planteada y ser el punto focal que facilite la comunicación de TI para facilitar el proceso de relevar la información que se requiera sobre la necesidad.
- **Usuarios claves:** se refiere a las roles que dentro de la organización tiene la experiencia necesaria para definir requerimientos o dar respuesta a inquietudes planteadas durante la etapa de relevamiento de la necesidad. Pertenecen a diferentes áreas y son los referentes con los que interactuará el Gestor de relación con el negocio y el Solicitante.

### 7.2.3 Gestión de la relación de TI con el negocio en la estructura organizacional

Para la gestión de relación con el cliente se propone una estructura emprendedora, de acuerdo a la categorización de (Mintizberg, 1979), se define como una estructura en la que se reporta al nivel directivo, dependiendo de la organización, que necesita muy poco personal de apoyo, ya que se considera que el gestor de la relación con el negocio debería tener un rol de consultor, que apoya al dinamismo y flexibilidad que se requiere.

El rol de gestor de relación con el negocio se puede definir como un mecanismo integrador de tiempo completo. De acuerdo con (Daft, 2011), este tipo de rol tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos, requiere excelentes habilidades para el trato a las personas y tienen mucha responsabilidad pero poca autoridad. Deben tener la



capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.

Adicionalmente, se puede identificar que los procesos relacionados con la definición e identificación de las iniciativas se realizan a través de un mecanismo que se define como una fuerza de tarea, la cual implica la coordinación entre varios departamentos, es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional interesados o que afectados por la posible ejecución de la iniciativa, realizan la tarea mediante coordinación horizontal directa por lo que se reduce la carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desarma una vez concluida la tarea. (Daft, 2011).

Para definir la estructura organizacional de la gestión de relación con el negocio se debe tener en cuenta que el tamaño de la organización influye en la cantidad de gestores de relación con el negocio ya que no debe convertirse en una unidad que no permita que la información fluya correctamente entre el negocio y el área de TI. Cuando se tienen diferentes puntos de contacto se dividen mejor los conflictos y problemas que puedan surgir y no impactar negativamente la imagen de TI ante el negocio. (Robinson, 2018)

En el marco del presente trabajo se identifican aspectos que deben ser considerados al momento de definir la estructura organizacional de la gestión de relación de TI con el negocio en la organización que puede estar organizada tanto por áreas funcionales o de negocio:

- El dimensionamiento de la estructura organizacional para gestionar la relación con el negocio debe venir dada por el tamaño de la organización y el alcance que tiene el área de tecnología de información en la misma. Es decir, debe considerarse la definición de las unidades de negocio y la demanda de necesidades por parte de las mismas como para definir si la relación con un área la puede manejar un gestor o varios, o si por el contrario, un gestor puede ser el punto focal de varias unidades de negocio.



- Los gestores de relación con el negocio deben estar alineados con las unidades de negocio, a su estrategia y objetivos, por lo que propone que tengan un reporte indirecto a los mismos.
- La gestión de relación con el negocio debe tener una relación directa con el responsable del área de tecnología o en los casos de empresas de mayor tamaño y transnacionales, deben tener una relación directa con el responsable por país, quien es la persona que representa al área de TI frente al resto de la organización dentro de su alcance. Esto permite que esté más cerca del negocio y de la estrategia, así como enfocarse en su razón de ser.
- Por parte de negocio debe existir puntos focales que comuniquen las necesidades identificadas, consolidar los pedidos del área y garantizar que estén alineados a la estrategia. Un desafío que se presenta es que una iniciativa puede involucrar a varias áreas de negocio por lo que muchas veces se puede requerir de colaboración entre gestores, y un punto focal por parte de negocio que sea el dueño de la iniciativa y que sea responsable de involucrar a todas las áreas necesarias, para garantizar el éxito y la agilidad.

De acuerdo con (Daft, 2011), al momento de diseñar una estructura organizacional se deben considerar los siguientes aspectos:



**Figura 10.** Aspectos a considerar para diseñar estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

En el presente trabajo se proponen algunos aspectos de la organización que pueden ser considerados al momento de diseñar la estructura organizacional que soporte la Gestión de la relación de TI con el negocio:

- **Estructura organizacional de la empresa:** Identificar como está organizada la empresa a un alto nivel con respecto a la estructura organizacional, esto permite identificar una propuesta para organizar la gestión de relación entre TI y el negocio, podría ser por unidades funcionales o procesos, dependiendo de la estructura. Permite tener un mapa de los principales actores y con quien debe relacionarse los gestores de relación entre TI y negocio.
- **Modelo operativo de la empresa:** Conocer el modelo operativo permite entender la complejidad del negocio, en este punto es importante identificar los procesos a alto nivel y la geografía en la que opera la empresa (localmente, a nivel nacional o si es multinacional), para obtener información que sea valiosa



para definir una propuesta para estructurar el área e identificar a cuales áreas con las que se gestionará la relación con TI.

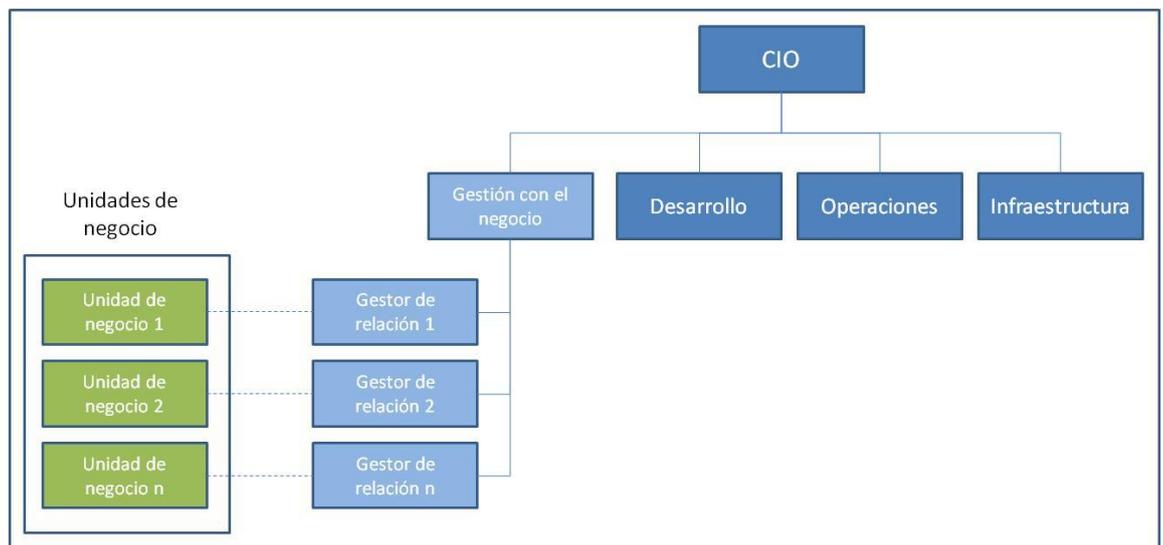
- **Toma de decisiones de la empresa:** identificar el mecanismo de toma de decisiones en la empresa, es importante entender si los lineamientos estratégicos están bajo un esquema regional o cada país es independiente en la toma de decisiones, con respecto a su estrategia y funcionamiento. Otro aspecto fundamental es conocer cómo se toman las decisiones financieras de inversión en la empresa.
- **Demanda de las áreas de negocio hacia TI:** es importante cuantificar la demanda real o estimada que podrían tener las áreas de negocio hacia TI, ya que esto permitirá dimensionar la cantidad de personas que se requieren cumpliendo el rol de Gestor de relación de TI con el negocio.

Luego de analizar estos aspectos propuestos, se propone definir los siguientes aspectos como parte de la estructura organizacional del área que gestionara la relación de TI con el negocio:

- Dimensionamiento del área y los niveles jerárquicos que correspondan, que permita responder a la empresa con la agilidad que se requiera. Para definir el dimensionamiento se propone evaluar la demanda estimada de proyectos que maneja la empresa, si está en etapa de crecimiento e inversión en herramientas tecnológicas.
- Esquema jerárquico de reporte: para definir el esquema de reporte se sugiere revisar el dimensionamiento para identificar la capacidad de control de reportes directos; también es importante definir en donde se ubicara el área dentro de TI, es importante resaltar que el área de gestión de relación con el negocio debe tener una visión estratégica y debe relacionarse con el resto de las áreas de TI al mismo nivel reportando a una unidad centralizadora de Gestión de relación con el negocio.

- Esquema de relacionamiento con otras áreas de la organización como son: áreas de negocio, procesos de negocio, arquitectura empresarial, portfolio de proyectos, oficina de proyectos.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de modelo alto nivel de la estructura organizacional de TI y la ubicación del área de gestión de la relación de TI con las áreas de negocio y su relación entre ellos:



**Figura 11.** Gestión de relación con el negocio en la estructura de TI

Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.4 Habilitadores para apoyar la gestión de la relación de TI con el negocio

El proceso para gestionar la relación de TI con el negocio requiere de habilitadores que permitan llevar la documentación, el control de las iniciativas, su histórico, con la finalidad que tener la visión de las iniciativas evaluadas y cuál ha sido el resultado o su estatus actualizado. Las herramientas a utilizar van a depender de las necesidades de la empresa, su tamaño y complejidad.

Para gestionar la relación con el negocio se requieren habilitadores que soporten los procesos, se sugieren los siguientes:



- Proceso documentado de gestión de relación con el negocio, con sus respectivos roles participantes y los mecanismos de comunicación identificados en cada caso.
- Formularios para completar la información relevada con el negocio por cada una de las iniciativas a evaluar con sus respectivas definiciones de alcance y requerimientos.
- Formulario para completar la información de las estimaciones por cada uno de los equipos técnicos.
- Formulario para consolidar la información financiera de la inversión requerida por TI para el caso de negocio.
- Herramientas tecnológica para gestionar las necesidades recibidas por parte del negocio, que permita registrar la información necesaria, adjuntar los soportes de la gestión, reportes de gestión.

Las herramientas de gestión de proyectos cuentan con un módulo que permite gestionar la recepción de las iniciativas del negocio. Existen muchas opciones en el mercado, desde herramientas de gestión local hasta en la nube, una herramienta que apoya a la selección de las herramientas actuales en el mercado es el cuadrante mágico de Gartner para la Gestión de Proyectos y Portafolio de Proyectos de TI.

### 7.2.5 Indicadores claves

Los indicadores claves de gestión permiten medir el desempeño en la organización para el caso de la gestión de la relación de TI con el negocio deberían considerarse varios aspectos. Tomando como referencia el *Balanced Scorecard* que considera cuatro categorías de efectividad: desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocios internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización; se proponen los siguientes indicadores claves:

- Desempeño financiero: El caso de negocio de las iniciativas que se están evaluado, dependiendo de la estrategia de la organización, por ejemplo, si la estrategia es crecimiento, el gestor de relación con el negocio debería incentivar, proponer, considerar iniciativas que apoyen el crecimiento en ventas o capacidad de



producción. Si la estrategia es reducción de costos, incentivar que las soluciones o iniciativas estén apalancadas en ahorros para la empresa o aplicaciones más económicas.

- Servicio al cliente: la gestión de la relación entre TI y el negocio debe ser manejada como una relación de servicio al cliente. En este caso, se propone realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de las áreas de negocio atendidas.
- Procesos de negocio internos: El cumplimiento del marco de procesos definido para la gestión de la relación de TI con el negocio es fundamental para garantizar que se consideren los aspectos necesarios para una buena interacción entre TI y el negocio.
- Capacidad de aprendizaje: es fundamental que el gestor de relación con el negocio se mantenga actualizado en temáticas relacionadas con tecnología de información relacionadas con el negocio, por lo que es importante que las capacitaciones, certificaciones, estudios, sean considerados como indicadores clave.

### 7.2.6 Factores críticos de éxito

Para que la implementación de un área de Gestión de relación de TI con el negocio sea exitosa, se mencionan a continuación algunos aspectos a considerar que pueden considerarse factores críticos de éxito:

- El apoyo por parte de la alta dirección de TI a la gestión de la relación con el negocio, debido a que es el punto focal que tiene relación directa con el negocio y puede ser identificar las necesidades, expectativas que pueda tener el negocio con respecto a TI y con esta información puede facilitar la toma de decisiones o definir estrategia que promoverán que el negocio perciba a TI como su socio estratégico.



- Es importante que dentro del área de TI se promueva convertirse en socio del negocio ya que es parte fundamental para que la organización alcance sus objetivos y la tendencia de la digitalización de los procesos en las organizaciones.
- Mantener una comunicación efectiva entre TI y las áreas de negocio con respecto a las necesidades, iniciativas en curso y tendencias tecnológicas de la industria.
- El perfil de las personas que ejerzan el rol de gestor de relación con el negocio debe tener la habilidad de entender el negocio y sólido conocimiento en tecnología.
- Debido a que se va incrementando la participación de la tecnología en los procesos de la empresa, es importante que las áreas de negocio puedan incrementar su conocimiento sobre tecnología para que la comunicación entre ambas áreas pueda ser de más provecho.

### 7.2.7 Hoja de ruta

En esta sección se propone una hoja de ruta para la conformación de un área de gestión de relación de TI con el negocio:

- Definir la misión, visión y objetivos del área alineados con promover que TI sea un socio estratégico para el negocio para alcanzar los objetivos de la organización.
- Definir los procesos, políticas, normas y procedimientos del área, que permita ser una referencia para los gestores de relación con el negocio en su trabajo diario y facilitar la capacitación a personas que ingresen al área.
- Definir mecanismo de relacionamiento con otras áreas de la organización como son: arquitectura empresarial, áreas de negocio, procesos de negocio, portafolio de proyectos, oficina de proyectos.
- Definir la estructura organizacional del área, su posición dentro de la estructura de TI.
- Cuantificar la demanda de las necesidades que se pueden recibir por parte del negocio en un período de tiempo.



- Definir la dimensión del área y los niveles jerárquicos que correspondan, es importante que facilite la respuesta a la empresa con la agilidad que se requiera.
- Implementar las herramientas tecnológicas que soporten el proceso de gestión de relación de TI con el negocio.
- Definir los indicadores de gestión para el área.
- Identificar el nivel de profesionalismo de las personas que ejercen el rol de Gestor de relación con el negocio, ya que deben tener la capacidad de entender el lenguaje del negocio y su funcionamiento, al mismo tiempo que tener conocimientos sobre tecnología.
- Comunicar a la organización sobre el área y la forma de trabajar para que pueda generarse una relación positiva entre las áreas de negocio y TI.



**Figura 12.** Hoja de ruta para conformar un área de Gestión de relación de TI con el negocio

Fuente: Elaboración propia



## 8. Conclusiones

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha podido alcanzar el objetivo principal al proponer las características de un modelo operativo que permita gestionar la relación de Tecnología de Información con el negocio, con el fin de apoyar a la empresa en alcanzar los objetivos estratégicos. Es importante que el área de TI sea percibida como un socio estratégico del negocio que apalanque alcanzar los objetivos de la organización, ya que cada día es más frecuente que la tecnología habilite los procesos de negocio y genere valor a la organización y a los clientes finales. Debido a esto es la importancia de establecer mecanismos que permitan que en la relación entre el negocio y el área de TI se genere valor.

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos se exploraron diversas fuentes bibliográficas relacionadas con la importancia de la gestión de la relación de TI con el negocio y los aspectos importantes a considerar al definir un modelo operativo; además de la experiencia profesional de la maestranda sobre la temática del estudio.

El primer objetivo secundario se alcanzó al identificar los elementos que deben considerar para la gestión de relación con negocio, dichos elementos están relacionados con la agilidad y el valor agregado que debe darse durante la interacción entre las áreas de negocio, que también permitirá identificar las iniciativas que pasaran a formar parte del portafolio de proyectos. La experiencia profesional del gestor de relación con el negocio es importante para poder ejercer el rol y aportar valor al negocio.

El segundo objetivo secundario se alcanzó al proponer las características de un modelo operativo para la gestión de relación con el negocio, se propuso un proceso de alto nivel que va desde la interacción con las áreas para identificar las necesidades hasta la estimación del costo por parte de TI para que sea incluido en el caso de negocio de la iniciativa. Con respecto a los roles claves, se identificaron y describieron los que participan en el proceso como son: el gestor de relación con el negocio, el arquitecto de solución, los especialistas técnicos. Adicionalmente, los puntos relevantes a considerar para definir la ubicación de gestión de relación con el negocio en la estructura organizacional, así como los habilitadores que podrían apoyar en la gestión.



Es importante destacar que durante la gestión de relación de TI con el negocio se tiene que generar una relación de trabajo en equipo con el área de Arquitectura Empresarial ya que tiene la visión estratégica de las tecnologías transformacionales en la empresa, y adicionalmente, la relación con el área de procesos de negocio, que es fundamental para que el impacto de las iniciativas sea validado a nivel de procesos para la organización.

El tercer objetivo se alcanzó al identificar la propuesta de indicadores clave que permiten medir la relación con el negocio para identificar las mejoras oportunamente. Esta propuesta de indicadores se busca fortalecer el foco en cumplir los lineamientos financieros de la empresa, la calidad de servicio que deben tener los gestores de relación de TI con sus clientes internos y por último, el aprendizaje constante que deben mantener las personas que cumplen este rol ya que es importante conocer el lenguaje del negocio y mantenerse actualizado en tecnología en la industria y poder asesorar al negocio en las posibles soluciones o innovaciones tecnológicas que aporten valor a la organización.

Adicionalmente, se plantearon los factores críticos de éxito de la gestión de la relación entre la TI y el negocio, en esta parte se destaca el apoyo por parte de la alta dirección para que el área de TI sea visto como un socio estratégico y no como un gasto para la organización, aportando valor. Por último, se presentan aspectos que deben considerarse al definir una hoja de ruta para establecer un área de gestión de relación de TI con el negocio en una empresa.

## 8.1 Experiencia profesional

En este capítulo se expone un caso en el que se muestra como ha sido el proceso de implementación de la Gestión de relación de TI con áreas de negocio en una empresa de telecomunicaciones, basándose en la experiencia profesional de la maestranda.



La empresa que se presenta, es una organización proveedora de servicios de telecomunicaciones con presencia en varios países de Latinoamérica, con centralización de funciones regionales en Argentina, brindando servicios a todos los países de la región.

La empresa está organizada por áreas funcionales localizadas en cada uno de los países pero con áreas regionales que concentran las decisiones que afectan a todos los países. Las áreas son: Administración y Finanzas, Mercadeo y Ventas, Operaciones, Atención al cliente, Legal, Recursos Humanos y TI.

La conformación del área de Gestión de Demanda inició a partir del año 2011 en algunos de los países y posteriormente se unificó bajo la regionalización de la empresa durante el siguiente año. Para este momento la empresa tenía el lineamiento de realizar inversiones en proyectos tanto locales como regionales, por lo que la estructura de Gestión de Demanda tenía que tener la capacidad de manejar muchas solicitudes tanto en los países como iniciativas impulsadas desde la región con impacto en todos los mercados.

A continuación, se describe el modelo operativo del área de Gestión de Demanda, en el que se refleja cómo quedó conformada con la regionalización:

**Procesos:**

Se implementó un proceso que contempla desde la recepción de las iniciativas, su evaluación para estimación de esfuerzo y costos por parte de los especialistas técnicos, hasta la consolidación de la información requerida para la generación de los casos de negocio a presentar en el Comité de aprobación de proyectos de TI.



**Figura 13.** Proceso alto nivel - Gestión de relación con el negocio<sup>34</sup>

Fuente: Elaboración propia

El proceso contemplaba el relevamiento de las iniciativas en cada uno de los países pero antes de pasar a la evaluación por parte de los equipos técnicos debía solicitarse al área de Gestión de Demanda regional la priorización y asignación de recursos para la evaluación. Luego de evaluada la iniciativa se presentaba a los Gestores de Demanda regional para que se priorizara junto con todas las iniciativas de los países de la región.

En algunas oportunidades, la capacidad en horas disponibles de los especialistas para realizar la evaluación técnica no era suficiente, lo que implicaba que se demora la presentación del caso de negocio para su aprobación.

En este proceso deben estar bien definidos los lineamientos estratégicos de la empresa para que puedan identificarse desde un inicio si una necesidad podría ser válida o no, antes de pasar por la priorización regional, que podría restar agilidad por el esquema de priorización para la evaluación.

### **Roles claves:**

El área de Gestión de Demanda en cada uno de los países está conformada por un líder de Gestión de Demanda y los analistas de gestión de demanda organizados por las unidades de negocio.

<sup>3</sup> CE: Centro de Excelencia

<sup>4</sup> GD: Gestión de Demanda



### **Analista de gestión de demanda:**

Responsable de gestionar la relación de TI con las diferentes áreas de la organización en cada uno de los países, entre sus principales funciones se encuentran:

- Ser el punto focal en TI de entrada de solicitudes por parte de las áreas de negocio por cada uno de los países. Solo aplica para requerimientos o iniciativas. Las solicitudes de servicios estándar se gestionan a través de la Mesa de Ayuda.
- Gestionar el portafolio de todas las iniciativas del área funcional a su cargo, tanto las vigentes como las futuras.
- Responsable de las evaluaciones de impacto, esfuerzo y financieras de las iniciativas.
- Ser un asesor para las áreas funcionales con respecto a tecnología.
- Validar las iniciativas con el equipo de Gestión de Demanda Regional.

### **Arquitecto de solución de TI:**

Responsable del diseño de solución en alto nivel que es utilizado como base para realizar la evaluación de impacto y financiera para la conformación del caso de negocio.

### **Especialistas técnicos:**

Responsable de realizar la evaluación técnica de la solución diseñada por el Arquitecto de solución de TI, identificando el impacto que podría tener en alguno de los componentes del ecosistema tecnológico de la empresa, como: aplicativos, redes, telefonía.

### **Procesos de negocio:**

Responsable de identificar los posibles impactos en procesos que estén apalancados por herramientas tecnológicas, así como identificar y comunicar riesgos con respecto a la implementación de la iniciativa en los procesos o herramientas.

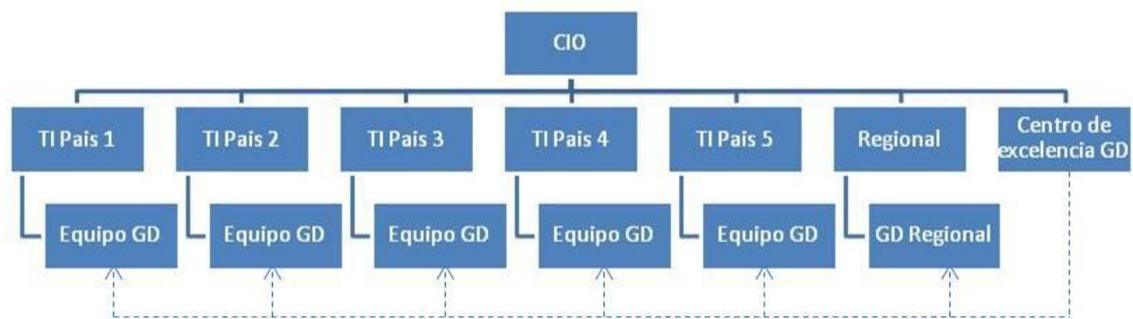


**Solicitante:**

Es el responsable de comunicar la iniciativa cuando es detectada y trabajar en conjunto con el gestor de demanda en definir su objetivo y alcance.

- **Estructura Organizacional:**

La estructura de Gestión de Demanda estaba conformada como se muestra a continuación:



**Figura 14.** Ubicación de Gestión de Demanda en empresa de Telecomunicaciones  
Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de los países se definieron consultores de gestión de relación con el negocio organizados de acuerdo a las verticales de negocio. Adicionalmente, se conformó un área denominada Centro de Excelencia de Gestión de Demanda, que es el responsable de consolidar la priorización y asignación de capacidad para la evaluación de las iniciativas por parte de los equipos técnicos, mantener actualizado el proceso y los habilitadores; así como realizar comunicaciones con información relevante a equipos de Gestión de Demanda en cada uno de los países.

- **Habilitadores:**

El Centro de Excelencia de Gestión de Demanda era el encargado de definir y mantener a disposición de la comunidad los siguientes habilitadores:

- Metodología documentada, con los procesos detallados.
- Formatos a utilizar para relevar información, plantillas para estimaciones, casos de negocio, comunicaciones.



- Espacio en la intranet de comunicación para la comunidad
- Herramienta de gestión de proyectos que contempla todo el ciclo desde la generación de la necesidad hasta la finalización del proyecto.

- Indicadores de gestión

El área de Gestión de Demanda contaba con varios indicadores para medir el desempeño del área tanto las unidades en cada país como regional, entre los indicadores definidos se encuentran:

- Cantidad de necesidades identificadas por los gestores de demanda.
- Tiempo promedio desde que la iniciativa es registrada hasta que se convierte en proyecto.
- Cantidad de iniciativas evaluadas por mes por los diferentes equipos técnicos.
- Cantidad de necesidades convertidas a proyectos.

A partir del año 2017, se iniciaron una serie de cambios en la organización, en el que se hace énfasis en la disminución de la inversión y en gastos, los cuales se controlan a nivel regional y la estructura organizacional se simplifica. El área de Gestión de Demanda se realizaron cambios como:

- El Centro de Excelencia de Gestión de Demanda dejó de funcionar.
- Las áreas de Gestión de Demanda en cada uno de los países pasó a formar parte del área de Desarrollo.
- Las aprobaciones de ejecución de proyectos pasó a ser parte de la responsabilidad del área de Finanzas.

Estos cambios permitieron que la gestión de la relación de TI con las áreas de negocio tenga mayor agilidad, pero a su vez, ya no se cuenta con el soporte del Centro de Excelencia, lo que implica que no existe una referencia para formularios, metodología de trabajo, por lo que cada equipo de gestores de relación con el negocio define su forma de trabajar internamente y esto podría impactar la estandarización de la comunicación con otras áreas



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



de TI. Adicionalmente, la competencia por la capacidad de los arquitectos para apoyar en la evaluación de las iniciativas se hace más complicada para los Gestores de relación con el negocio ya que no se cuenta con un área que apoye en la priorización de las iniciativas.



## 9. Bibliografía

- Aghina, W., & Aaron De Smet, a. K. (01 de Diciembre de 2015). *McKinsey Insights*. Obtenido de McKinsey Insights: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>
- Aguilar, I., Carrillo, J., & Tovar, E. (2008). *Importancia de la gestión del proceso de la demanda de TI*. Obtenido de Archivo Digital Univerdad Politécnica de Madrid: [http://oa.upm.es/7096/2/INVE\\_MEM\\_2008\\_77275.pdf](http://oa.upm.es/7096/2/INVE_MEM_2008_77275.pdf)
- Bodley-Scott, S., & Brache, A. (2009). *Which Initiatives Should You Implement?* Obtenido de Harvard Business Publishing (HBP): <https://hbr.org/2009/02/which-initiatives-should-you-i.html>
- Brewster, E. (2014). *Business Relationship Management: Careers in IT Service Management*. Swindon: BCS Learning & Development Ltd.
- BRM Institute. (08 de Diciembre de 2017). *BRM Institute*. Obtenido de BRM Institute: <https://brm.institute/the-role-of-the-business-relationship-manager/>
- Cabinet Office. (2011). *ITIL Service Strategy*. London: TSO.
- Cooke, M., Guha, A., & Filsoof, A. (2013). *The death of traditional IT and the rise of the new partnership model*. Obtenido de PwC's Strategy&: [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_The-Death-of-Traditional-IT.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_The-Death-of-Traditional-IT.pdf)
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dias, J., Paquette, C., & Sood, R. (Marzo de 2017). *McKinsey&Company*. Obtenido de McKinsey&Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-to-start-building-your-next-generation-operating-model/es-es>
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson - Prentice Hall.
- Gartner, Inc. (2008). *Twelve Core IT Management Disciplines Build IT Organization Performance*. Stamford: Gartner, Inc.
- Gartner, Inc. (2006). *Best Practices for IT Governance in a Global Organization*. Stamford: Gartner, Inc.
- Gilbert, A. (2007). *IEEE Computer Society*. Obtenido de IEEE Computer Society: <https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2007/2755/00/27550211b.pdf>
- Heroux, S., & Fortin, A. (2016). *The Influence of IT Governance, IT Competence and IT-Business Alignment on Innovation*. Montreal: UQAM Universite du Quebec.
- Hitpass, B. (2014). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Jabbari, M., & Mojtabaei, S. (2012). The role and relevance of IT governance and IT capability in Business - IT alignment in medium and large companies. *Business and Management Review*, 16-23.
- Jorfi, S., Md Nor, K., & Najjar, L. (Febrero de 2011). The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability. *International Journal of Managing Information Technology*, 16-31. Obtenido de IJMIT.
- Junco, P. (15 de Mayo de 2014). *Arquitecto TIC: ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Cómo se consigue el título?* Obtenido de [tps://www.linkedin.com/pulse/20140515093016-13611521-arquitecto-tic-qué-es-qué-hace-comó-se-consigue-el-título/](https://www.linkedin.com/pulse/20140515093016-13611521-arquitecto-tic-qué-es-qué-hace-comó-se-consigue-el-título/)



- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: traslating strategy to action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keenan, P., Mingardon, S., Sirkin, H., & Tankersley, J. (2015). *A Way to Assess and Prioritize Your Change Efforts*. Obtenido de Harvard Business Publishing (HBP): <https://hbr.org/2015/07/a-way-to-assess-and-prioritize-your-change-efforts>
- Keller, L. (2008). *Close the Gap Between Projects and Strategy*. Obtenido de Harvard Business Publishing (HBP): <https://hbr.org/2008/02/close-the-gap-between-projects-1.html>
- Khan, N., Reynolds, J., & Schrey, C. (Mayo de 2016). *Partnering to shape the future - IT's new imperative*. Obtenido de McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/partnering-to-shape-the-future-its-new-imperative>
- Legner, C., & Löhe, J. (2012). Improving the Realization of IT Demands: a Design Theory for End-to-End Demand Management. *Thirty Third International Conference on Information Systems*. Orlando: ICIS. Obtenido de Semantic Scholar: <https://www.semanticscholar.org/>
- Mintizberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. US: Prentice-Hall.
- Peterson, R. (2001). Configurations and Coordination for Global Information Technology Governance: Complex Designs in a Transnational European Context. *34th Hawaii International Conference on System Sciences* (págs. 1-10). Manoa: IEEE.
- Peterson, R. (2004). Crafting Information Technology Governance. *Information Systems Management*, 7-22.
- Project Management Institute, Inc. (2008). *The Standard for Portfolio Management - Second Edition*. Pennsylvania: Newton Square.
- Reich, B. &. (2000). Factors That Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*.
- Roberts, D. (14 de Febrero de 2018). *CIO from IDG*. Obtenido de CIO from IDG: <https://www.cio.com/article/3252256/leadership-management/it-business-alignment-is-out-anticipators-are-winning-the-day.html>
- Robinson, G. (2018). *Compilation of three IT BRM Classics*. <http://techbuzzkill.com>.
- Ross, J., Weill, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise Architecture as Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sambamurthy, V., & Zmud, R. (1999). Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly Executive*.
- Vargas, R. (2010). *Utilizando el proceso analítico jerárquico (PAJ) para seleccionar y priorizar proyectos en una cartera*. Washington: PMI Global Congress 2010- America del Norte.
- Youngman, R. (25 de Abril de 2019). *BRM Institute*. Obtenido de BRM Institute: <https://brm.institute/enterprise-architecture-brm-allies-strategic-purpose/>