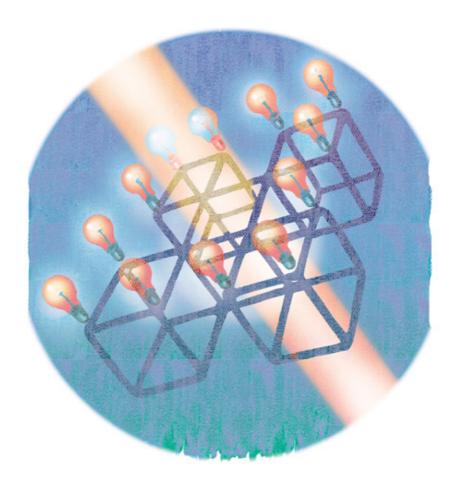


Clase: Tecno-Lógica al servicio del Modelo de Negocios

PRINCIPIOS DE UNA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA CLÁSICA



En términos técnicos simples, la arquitectura tecnológica clásica se define como un marco dentro del cual la organización adopta sus decisiones tecnológicas en relación a la oportunidad y calidad de la información y si ésta está completa, la administración del conocimiento, las formas de relacionamiento interna con clientes y terceros, entre otros.

Este marco provee la manera de evaluar las continuas decisiones de compra, de desarrollo e implementación que deben adoptarse en materia de tecnología. Tradicionalmente, ese "marco" se establece mirando hacia adentro del área tecnológica, y está basado en los requerimientos de los usuarios, resolviendo el problema que se les presenta desde la operación y gestión.

El foco central en enfoque clásico es resolver bien el problema o requerimiento que se plantea como necesidad operativa o derivada de un requerimiento de usuarios de negocios. Desde el punto de vista propiamente técnico, y en los aspectos cualitativos de arquitectura, el diseño del modelo debía ser: (a) entendible, (b) robusto, (c) completo, (d) consistente, (e) estable, (f) escalable e (f) integrable.

Hasta finales de los 90's este enfoque de arquitectura tecnológica satisfacía muy bien los requerimientos organizacionales normales. No obstante, la propia evolución de los negocios fue



ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



imponiendo nuevas demandas a sus soportes tecnológicos, que lo dejaron "fuera de servicio". En efecto, este tipo de enfoque, excesivamente centrado en la plataforma tecnológica propiamente tal, fue siendo insuficiente para dar cuenta de la dinámica de los negocios y sus necesidades.

Más aún, la tecnología dejó de ser un efecto del modelo de negocios, y empezó a ser simultáneamente una causa. Es cada vez más difícil separar la tecnología del negocio; dos mundos que por mucho tiempo eran islas separadas se empiezan a entrecruzar y traslapar de maneras insospechadas.

El imperativo actual, entonces, es mirar ese marco en conjunto (i.e. en paralelo) con el modelo de negocios, el modelo de atención y los procesos críticos que permiten materializar el valor. La tecnología ya no es sólo responsable del procesamiento dentro de la organización sino que es hoy también un motor de negocios y especialmente de creación de oportunidades. No sólo sirve al modelo de negocios, es parte de él.

A su vez, está vinculada y es dependiente de las formas de atención de los clientes y otros stakeholders, y por cierto, del relacionamiento interno, con terceros, y con los procesos requeridos. En este sentido, la mirada de la arquitectura es más compleja y pasa a ser evolutiva en forma dinámica con el modelo de negocios. Esto afecta seriamente las competencias clásicas de las personas de tecnología, y se apoya en la nueva tendencia de externalizaciones, que apuntan también a aspectos estratégicos, antes vedados.

Una arquitectura tecnológica es más que un facilitador: es un creador de valor, y de ventajas competitivas diferenciadoras.

La tecnología dejó de ser simplemente instrumental, o parte de las operaciones. La tecnología es hoy **parte misma** de la estrategia de negocios. Por ello, la misma definición de arquitectura entró en crisis y ha evolucionado hacia un nuevo modelo, en gestación, del cual damos cuenta de los avances.

AVANZANDO A LA NUEVA MANERA DE ENFRENTAR LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

Una de las mejores maneras de comprender por qué ha cambiado el meta-modelo de arquitectura tecnológica, es entendiendo la evolución del concepto de integración. Éste es el mayor desafío de las arquitecturas tecnológicas en la realidad actual y futura.

Integración: una clave de negocios y organización

Integrar tiene que ver con acoplar una nueva parte a un sistema, o dos o más sistemas entre sí, propios y/o de terceros, de modo que lo acoplado pasa a ser parte integral de un gran todo. La integración es, por ende, esencialmente sinérgica. Integrarse siempre ha sido difícil, y tecnológicamente, no es la excepción.

Conceptualmente, la integración es una manifestación de la fuerza hacia el orden (negentrópica) que viene de la inteligencia, y por ello no es algo realmente nuevo.

En esa perspectiva, el gran motor de la realidad actual de negocios, es precisamente la integración digital. La antigua era sólo una forma de interacción. Ahora hablamos de integración real, sin bordes.





Pero no debe confundirse la "conectividad" con la integración. La primera, es parte de la integración, pero es sólo el primer peldaño es ésta. La conectividad es la base facilitadora de la comunicación, sobre la que se construye todo; es el cimiento, pero no el edificio.

En la lógica de los negocios y organizaciones, la integración tiene dos grandes direcciones. Una, al interior de la organización, y otra, hacia fuera, con otras organizaciones. Si bien es cierto que ambas ocurren de manera simultánea, la integración interna es un requisito ineludible para la externa. Hacia fuera están las cadenas de suministros, los clientes, los reguladores, los aliados, los externalizadores, servicios, y otros. Partamos por la integración hacia adentro, que es esencialmente la estrategia de organización misma.

Integración interna: cuatro grandes capas

Llevado a las empress y organizaciones, es apropiado distinguir cuatro niveles o capas acumulativas de integración. La primera capa es de conectividad, la segunda es de entendimiento, la tercera es de colaboración, la cuarta de automatización y digitalización. El sentido de todo este proceso es la producción de "inteligencia colectiva o corporativa", radicada en los sistemas y procesos. Ésta, a su vez, es alimentada por un sistema de gestión de conocimientos y aprendizaje que va en forma vertical en todos los niveles.

La suma de todo esto es lo que llamamos una Intraweb. Ésta descansa en un datawarehouse donde se archivan y administran los datos, la información, y el conocimiento y que mueve el equivalente al ADN de esa organización. En la Intraweb se integran procesos, personas y tecnologías, las que deben interactuar con distintos niveles de automatización y digitalización.

Esta Intraweb:

- Posee un motor tecnológico digital que tiene una arquitectura tecnológica clave y que responde a una lógica tecnológica, dependiente del modelo de negocios.
- Está organizada en la lógica de fábricas y motores como agentes de un sistema complejo y adaptativo.
- Tiene siempre una fábrica permanente de procesos
- Tiene un sistema de administración y liderazgos, que en esencia fabrica lenguaje (leyes) o acuerdos.
- Administra su información en Lógica Pull, desde el usuario mismo.
- Opera con el máximo posible de inteligencia distribuida.
- Tiene un motor de administración de conocimientos que es capaz de integrar lo que aprende a los sistemas y a los procesos.
- Tiene un portal corporativo interno como integrador de los sistemas de comunicaciones y relaciones internas.
- Tiene un portal web externo como integrador de las comunicaciones y relaciones con el exterior.
- Tiene un sofisticado modelo de seguridad digital (además del físico que corresponde)
- Tiene procesos en su interior donde hay inteligencia y conocimientos explícitos y tácitos de cómo opera la organización.
- Tiene una interfase hacia las personas que interactúan con ella y a través de la cual le introducen conocimiento y lo actualizan.

