

Fomentar una transformación empresarial radical

Aumento de la productividad,
nuevas posibilidades de
ingresos e impulso de la
ventaja competitiva

La transformación es el nuevo mantra de las organizaciones de TI

Durante muchos años, la TI se ha centrado casi exclusivamente en la gestión de la tecnología y en que todo funcione correctamente, es decir, en "mantener las luces encendidas". Ahora, se espera que la TI se alinee con el negocio y se convierta en un socio en pie de igualdad para el éxito empresarial, de forma que aumente la productividad, desencadene nuevas fuentes de ingresos y potencie la ventaja competitiva.

La transformación consiste en generar un valor empresarial completamente nuevo. Por ejemplo, piensa en el Internet de las cosas (IoT). Si tu empresa se dedica a la fabricación de productos de consumo, ¿cómo los conectas a Internet para crear un nuevo valor? Puede ser un horno que se comunica directamente con el equipo de soporte cuando algo falla, o bien contenedores de basura que avisan a los servicios locales de recogida cuando es necesario vaciarlos. Se trata, sin duda, de una transformación radical.

La tecnología está al frente de la transformación

Nadie conoce mejor la tecnología que los equipos de TI, por lo que ocupan una posición única para liderar la transformación, generando ideas revolucionarias y poniéndolas en práctica. Esto es aplicable a todos los sectores, tanto si se trata de fabricación, servicios financieros, comercio minorista, transporte o cualquier otra actividad. Es una oportunidad sin precedentes, pero muchas organizaciones de TI, dirigir esta transformación supone un enorme desafío.

Seamos claros. La misión de los departamentos de TI sigue siendo mantener las luces encendidas. Es una cuestión de supervivencia. Sin embargo, hay un dilema. Cuando se dedica todo el esfuerzo a sobrevivir, no hay espacio para la transformación. ¿Cómo pueden las organizaciones de TI lograr el equilibrio entre asignar parte del presupuesto a la transformación y seguir ofreciendo excelencia operativa? Y no olvidemos que este no es un juego de suma cero. La transformación genera nuevas demandas operativas a medida que se ponen en marcha nuevas competencias.



Impulsar la transformación en un mundo centrado en la nube

Dado el papel fundamental de la TI para la transformación, una cosa es segura: ya no es aceptable gastar un 80 % o más del presupuesto de TI solo para mantener las luces encendidas. Las organizaciones de TI son conscientes de ello. Esa es una de las principales razones por las que muchas de ellas están adoptando una estrategia centrada en la nube. Al reducir la sobrecarga que supone el despliegue y la gestión de la infraestructura de TI, la nube libera parte del tiempo y el presupuesto de "gestionar el negocio" y brinda a las organizaciones de TI la oportunidad de alinearse con la empresa y respaldar su transformación.

No obstante, la nube es solo una pieza más del rompecabezas. Si bien tiene el potencial de aumentar la velocidad a corto plazo y reducir los costes a largo plazo, la nube es un facilitador, no un plan de acción para la transformación fundamental de TI. Para alinearse realmente con el resto de la empresa y ofrecer valor empresarial, la TI debe transformarse.



Lograr la alineación empresarial

La mayoría de las organizaciones de TI comienzan el viaje hacia la transformación intentando reducir los costes de las operaciones y la cantidad de tiempo que dedican a ello sus recursos. Eso tiene mucho sentido y lo desarrollaremos más adelante. Piensa en lo siguiente: si con una varita mágica pudieras liberar al instante el 40 % del presupuesto y el tiempo de TI, ¿en qué invertirías el dinero? E igualmente importante, ¿por qué? ¿Cómo puedes estar alineado con la empresa y tomar las mejores decisiones? ¿Qué obstáculos encuentras en el camino?

Piensa cómo puedes lograr lo siguiente:

- **Captar las demandas empresariales** obteniendo una comprensión clara de las necesidades de la empresa.
- **Hacer las inversiones correctas** dando prioridad a las demandas y maximizando las ganancias del negocio.
- **Dirigir la curva de la transformación** identificando nuevas oportunidades radicales para generar valor empresarial.
- **Medir y gestionar los resultados de la empresa** garantizando que las inversiones generen valor.

Veamos cada uno de estos aspectos por separado.

A woman with curly hair is pointing at a whiteboard with sticky notes. She is smiling and looking up at the board. Another woman is visible behind her, also smiling. The whiteboard has several yellow and orange sticky notes attached to it. The background is a blurred office setting.

Captar las demandas empresariales

Para muchas organizaciones de TI, identificar y hacer un seguimiento de las oportunidades de inversión es un gran desafío, ya que no tienen una manera sencilla de captar las nuevas demandas y normalmente se trata de un ejercicio anual de abajo hacia arriba. En muchos casos, ni siquiera tienen visibilidad de flujo de demanda. En su lugar, la información desconectada de varias fuentes está dispersa en miles de correos electrónicos y cientos de hojas de cálculo, por lo que resulta imposible tener una perspectiva completa.

¿Cómo se supera este obstáculo? La clave está en el punto de partida: la estrategia corporativa. A partir de ella se define la estrategia de TI, sus objetivos, sus carteras y los programas que respaldan dichos objetivos. Es lo que marca el norte a la hora de establecer la dirección de TI. A partir de aquí, se debe centralizar la gestión de la demanda y reunir todos los datos estratégicos y operativos para realizar un análisis en tiempo real. Al reunir todas las demandas en un solo lugar, se obtiene una vista clara e integrada de todas las oportunidades de inversión y es posible definir el marco de trabajo de procesos y control más adecuado. Igualmente importante es que proporciona una línea de base coherente para analizar esas demandas con la empresa y poder planificar y volver a priorizar continuamente a medida que cambian los mercados.



Hacer las inversiones correctas

Por supuesto, no basta con captar las demandas. Las demandas siempre superarán la capacidad para cubrirlas y algunas de ellas simplemente no tienen sentido desde el punto de vista empresarial. Para hacer las inversiones correctas, es necesario evaluar y priorizar las demandas empresariales. Y ello debe hacerse de forma sistemática y en igualdad de condiciones. De lo contrario, las decisiones que tomes serán arbitrarias y perderás credibilidad entre las partes interesadas de la empresa.

De nuevo, la respuesta es centralizar la gestión de las demandas. Con el sistema de gestión de la demanda adecuado, puedes crear casos de negocio claros y coherentes mediante la identificación de requisitos y objetivos, la recopilación de información relevante sobre antecedentes y el modelado de los beneficios, los costes y los riesgos de cada demanda.

Estos casos de negocio deberían tener requisitos de recursos de alto nivel. No pretende ser un proceso arduo y que ralentice la actividad. Sirve para hacerse una mejor idea de la demanda de recursos en el área de TI. Por último, podrás comparar la demanda empresarial con la capacidad de TI de satisfacerla, y es en este momento cuando realmente empieza a cambiar la conversación con la empresa.

Gracias a que todos los casos de negocio están en un solo lugar, es fácil comparar las demandas y calificarlas con respecto a la estrategia empresarial, lo que permitirá tomar decisiones de inversión basadas en hechos.

Si el sistema de gestión de la demanda está vinculado a tu proyecto y a herramientas de gestión ágiles, también podrás asignar los recursos y equipos específicos a la cartera de inversiones.



Dirigir la curva de la innovación

Gracias a la gestión de la demanda, puedes priorizar las oportunidades de inversión transformadoras y de mayor valor. No obstante, no es la gestión de la demanda lo que impulsa la transformación, son las personas. Las ideas de transformación pueden venir de cualquiera, incluidos ejecutivos, partes interesadas, arquitectos empresariales o propietarios de servicios y aplicaciones, entre otros. Es importante que encuentres el equilibrio adecuado para tu organización. Lo que no deseas es una avalancha de ideas que no estén alineadas con los objetivos descritos anteriormente.

Para aprovechar cualquiera de estos enfoques, o ambos, es crucial crear un filtro para las ideas transformadoras. En definitiva, estas ideas alimentan las demandas, razón por la cual es fundamental buscar una solución de gestión de la demanda con funciones integradas de desarrollo de ideas. No se trata solo de captar las ideas. Las personas deben ser capaces de colaborar, desarrollar ideas y convertirlas en demandas. Estas competencias de generación de ideas deben estar disponibles para todos, no solo para el personal de TI. Y lo que es más importante, se debe definir un proceso de control, que no pretende ralentizar los procesos, sino todo lo contrario, agilizarlos. Al estandarizar el proceso, podrás reducir el número de proyectos que se convierten en quebraderos de cabeza, centrarte en aquellos que realmente transformarán el negocio y agilizarlos.



Medir y gestionar los resultados de la empresa

Una vez que inviertes en una demanda, esta fluye a través de la cadena de prestación de servicios, primero como un proyecto o epic ágil, y luego al entorno operativo. En este punto, es fundamental cumplir con los objetivos empresariales: obtener beneficios. Ya no es primordial entregar a tiempo y dentro del presupuesto, ahora lo más importante son los beneficios. Y eso implica medir y gestionar los resultados empresariales. Ya hemos hablado sobre el uso de los objetivos como dirección; no olvides que los resultados afectarán a los objetivos. Y si aún no existe, se debe establecer un proceso de aprendizaje, mejora y adaptación.

Por ejemplo, piensa en la creación de un nuevo servicio de incorporación de empleados. Hay un esfuerzo de desarrollo, por lo que debes medir y gestionar los costes del proyecto. Pero eso no es suficiente. Si el caso de negocio requiere un plazo de entrega de tres días para la incorporación, deberá fluir como un requisito de proyecto claro. Además, se deberá medir y gestionar una vez que el servicio se ponga en marcha. Del mismo modo, si el objetivo es reducir los costes de incorporación en un 30 %, deberá medirse en los ámbitos de service desk, gestores de activos, operaciones de TI y otras áreas afectadas.

Pero la realidad es esta: muchas organizaciones de TI no miden o no pueden medir los resultados empresariales. Gestionan los costes del proyecto, pero no miden factores clave de éxito futuro como los costes y el uso del servicio, la calidad del servicio, la satisfacción del usuario y los beneficios empresariales cuantificados. Es como comprar acciones basándose en el objetivo de precios de un analista sin hacer un seguimiento del precio real de las acciones. No hay manera de saber cuál está siendo el rendimiento de las acciones.

¿Por qué resulta tan difícil?

¿Por qué? Porque todas estas partes interesadas y la información están aisladas, dispersas en varios sistemas de TI: cartera de aplicaciones, cartera de proyectos y soluciones ágiles, financieras, de servicio y de gestión de operaciones. Cada uno tiene sus propios procesos y conjuntos de datos, por lo que no hay posibilidad de automatización.

Reunir esta información es un gran desafío, lo que hace que resulte increíblemente difícil medir y gestionar los resultados empresariales. Y si no se puede medir el resultado del trabajo, es casi imposible aprender y adaptarse, que es en lo que consiste la transformación.

Las organizaciones deben planteárselo como un enfoque más ágil y continuado. Es preciso planificar por partes más pequeñas, planificar de forma más iterativa, y tener en cuenta que, a medida que cambian las prioridades empresariales, también cambian las prioridades de IT. Cuando nos acostumbramos a planes de demanda complejos, planes de recursos precisos por encima o por debajo de la línea, terminamos con procesos de planificación rígidos y onerosos. Y eso es algo que solo se puede soportar con una periodicidad anual. Si nos alejamos de estos procesos rígidos y anuales, podremos adaptarnos más fácilmente al negocio y generar mayor valor.

Solo hay una forma de superar este obstáculo

En lugar de lidiar con sistemas desconectados o costes de integración desorbitados, considera adoptar una plataforma de entrega y planificación estratégica que reúna la cartera de servicios, la cartera de aplicaciones, la gestión de proyectos, la gestión de servicios, la gestión financiera y los procesos operativos.

Al eliminar los silos de datos y procesos, obtendrás la visibilidad del servicio de un extremo a otro necesaria para medir y gestionar el rendimiento del proyecto, la aplicación, el servicio, el proveedor y la cartera financiera.

Pero no se trata solo de un ejercicio de uso de herramientas, sino de mejorar la experiencia para todos los integrantes de la organización, de modo que puedan centrarse en la transformación del negocio. Debemos ser siempre conscientes de cómo permitimos que todos en la empresa participen en salvar la distancia entre la estrategia y la ejecución del trabajo.

- Los líderes empresariales alinean el trabajo de TI con su estrategia.
- Los líderes de TI pueden optimizar el progreso de la transformación digital.
- La estrategia de TI está alineada con la empresa para optimizar las inversiones.
- Los arquitectos empresariales pueden alinear las competencias de la empresa con la estrategia empresarial.
- La oficina de gestión de proyectos tiene visibilidad de todo lo que sucede, de modo que se puede actuar con mayor rapidez.
- La prestación de servicios de TI no solo respalda los servicios, sino que forma parte de la conversación de planificación y la ejecución estratégica.

Y, en última instancia, está el recurso más valioso, los trabajadores, que tienen todo lo que necesitan para desarrollar su trabajo en un entorno moderno y sencillo.



Qué ocurre con la misión de mantener las luces encendidas

Como se mencionó anteriormente, muchas organizaciones de TI inician este proceso de transformación reduciendo los costes de las operaciones. Mediante la optimización y automatización de los procesos, el traslado de cargas de trabajo a la nube y la consolidación en plataformas estratégicas para eliminar aplicaciones redundantes, pueden liberar recursos para impulsar la transformación. Pero, ¿dónde es necesario aplicar la automatización? ¿Qué aplicaciones se migran a la nube? ¿Dónde se deben aplicar recortes?

Impulsar una reducción de los costes no es diferente de impulsar la innovación; implica los mismos procesos de negocios con conciencia de servicio de los que hemos hablado.

Esta es la razón:

- Hay que crear un flujo de ideas sobre el recorte de costes del mismo modo que es necesario recopilar ideas para impulsar la transformación.
- Esas ideas se deben convertir en un número menor de demandas prometedoras, como prescindir de las aplicaciones redundantes, migrar aplicaciones a la plataforma o consolidar aplicaciones en plataformas estratégicas.
- Es necesario comparar los costes, beneficios y riesgos de estas demandas, dando prioridad a aquellas que ofrecen los mejores resultados dentro de los límites del presupuesto.
- Se debe medir y gestionar los resultados, garantizando que los servicios se prestan con beneficios.

Comienza tu viaje

Al seguir un enfoque hacia la planificación estructurado y orientado al negocio, es posible identificar las áreas adecuadas para optimizar las operaciones y las áreas en las que invertir para transformar el negocio.

No se trata de elegir entre las dos opciones; una conduce de forma natural a la otra. Es así como se puede alinear el área de TI con la empresa, optimizar las operaciones e impulsar una transformación radical.

Comienza el viaje de transformación de tu negocio viendo nuestras demostraciones:

VER AHORA