

capacidades que se muestran en la siguiente figura. Las partes interesadas comunes incluyen al director ejecutivo (CEO), el director financiero (CFO), el director de operaciones (COO), el director de información (CIO) y el director de tecnología (CTO).



Capacidades de la perspectiva empresarial de AWS CAF

- Gestión de estrategias:** aproveche la nube para acelerar los resultados de su empresa. Considere cómo la nube puede respaldar sus [objetivos empresariales](#) a largo plazo y darles forma. Identifique oportunidades para [cancelar la deuda técnica](#) y aprovechar la nube a fin de optimizar la [tecnología](#) y las [operaciones empresariales](#). Explore [propuestas de valor](#) y modelos de ingresos nuevos habilitados para la nube. Examine cómo los productos y los servicios habilitados para la nube nuevos o mejorados pueden ayudarlo a llegar a [clientes nuevos](#) o a ingresar a segmentos nuevos del mercado. Priorice los objetivos estratégicos y desarrolle una estrategia a lo largo del tiempo en respuesta a los desarrollos tecnológicos y los cambios en su entorno empresarial.
- Gestión del portafolio:** priorice las iniciativas y los [productos de la nube](#) conforme con la intención estratégica, la eficiencia operativa y su capacidad de entrega. Entregar los productos y las iniciativas en la nube adecuados en el momento apropiado lo ayudará a poner en funcionamiento su estrategia y a acelerar la obtención de resultados para su empresa. Aproveche las [herramientas](#) automatizadas de detección y las siete estrategias comunes de migración (conocidas como las [7 R](#)) para trasladar las aplicaciones a la nube con el fin de racionalizar su portafolio de aplicaciones existente y crear un [caso empresarial](#) controlado por datos. Mantenga el equilibrio de su portafolio en la nube considerando los resultados a corto y largo plazo, así como las oportunidades de bajo riesgo (demostrado) y las de alto riesgo (experimental). Incluya iniciativas de [migración](#), [modernización](#) e innovación y considere los beneficios financieros (menores costos y mayores ingresos) y los no financieros (por ejemplo, una mejor experiencia para los clientes y los empleados). Optimice el valor empresarial de su portafolio de acuerdo con sus limitaciones financieras, de recursos y de programación. Para reducir el [tiempo de obtención de valor](#), considere la posibilidad

de aumentar la frecuencia de los ciclos de planificación o adoptar una estrategia de planificación continua.

- **Gestión de la innovación:** aproveche la nube para desarrollar nuevos procesos, productos y experiencias, así como para mejorar los existentes. Con la nube puede reducir su tiempo de obtención de valor, los costos relacionados con la innovación y el riesgo, ya que le permite aprovisionar y detener recursos al instante. Para sacar el máximo provecho del potencial de mejora de la agilidad empresarial que brinda la adopción de la nube, desarrolle una estrategia de innovación que incluya una combinación de iniciativas de innovación progresivas enfocadas en optimizar los productos, los procesos y las experiencias existentes, así como iniciativas de innovación disruptivas centradas en habilitar nuevos modelos empresariales. Cree mecanismos para solicitar y seleccionar ideas de acuerdo con sus prioridades estratégicas, y desarrolle un proceso integral para escalar pruebas de innovación exitosas.
- **Gestión de productos:** administre ofertas habilitadas para los datos y la nube que entreguen valor repetible a los clientes internos y externos en forma de productos a través de sus ciclos de vida. Organizar sus equipos en función de los productos habilitados para los datos y la nube le permitirá aumentar su agilidad y centrarse más en los clientes:
 - Desarrolle un portafolio de productos equilibrado que apoye su estrategia empresarial.
 - Establezca equipos multidisciplinarios pequeños, duraderos y con facultades suficientes que defiendan las necesidades de los clientes internos y externos.
 - Identifique a los propietarios de los productos, comprenda los recorridos de los clientes, defina y cree planes de desarrollo de productos y administre ciclos de vida integrales de productos, así como también transmisiones de valor asociadas.
 - Utilice su plataforma en la nube y métodos ágiles para iterar y evolucionar con rapidez.
 - Reduzca las dependencias entre los equipos de productos e intégrelos con eficacia en su modelo operativo más amplio a través de interfaces bien definidas.
- **Asociación estratégica:** desarrolle o haga crecer su empresa a través de una asociación estratégica con su proveedor de servicios en la nube. Si ofrece soluciones de software alojadas en la nube, productos integrados en la nube o servicios administrados, profesionales o de consultoría relacionados con la nube, [la asociación estratégica](#) con su proveedor de servicios en la nube puede ayudarlo a desarrollar su [experiencia en la nube](#), [promocionar sus soluciones](#) con sus clientes e impulsar una [interacción exitosa con los clientes](#). A medida que avance en su recorrido de asociación, podrá aprovechar los [créditos promocionales](#), [los beneficios de financiación](#) y las oportunidades de venta colaborativa, lo que le permitirá [desarrollar o hacer crecer su empresa](#). Aproveche el canal de [Marketplace](#) de su proveedor de servicios en la nube para ampliar el alcance, así como los recursos técnicos completos para consolidar sus [productos y servicios basados en la nube](#). Publique casos prácticos conjuntos para resaltar el éxito en la resolución de desafíos empresariales específicos.

- **Monetización de datos:** aproveche los datos para obtener beneficios empresariales mensurables. La nube facilita la recopilación, el almacenamiento y el análisis de grandes cantidades de datos. Para obtener beneficios empresariales mensurables, desarrolle una [estrategia de monetización de datos](#) completa y a largo plazo que se alinee con su propósito estratégico. Identifique las oportunidades para aprovechar los datos y los análisis con el objetivo de mejorar las operaciones, la experiencia de los clientes y los empleados y la toma de decisiones, así como también habilitar nuevos modelos empresariales.

Por ejemplo, considere la posibilidad de aprovechar la información del comportamiento de los clientes para impulsar la hiperpersonalización y la localización, la microsegmentación, la retención de suscriptores, los programas de lealtad y compensación, etc. Enfóquese en el valor transaccional que lo ayuda a comprender y completar las transacciones empresariales, en el valor informativo que lo ayuda a describir el rendimiento pasado e inferir conclusiones y en el valor analítico que lo ayuda a automatizar las actividades, guiar la toma de decisiones y predecir los resultados. Monetice los datos de forma interna en su organización antes de considerar oportunidades para la monetización externa (por ejemplo, la venta de datos a través de un mercado).

- **Información empresarial:** obtenga observaciones en tiempo real y respuestas para las preguntas referidas a su empresa. La información descriptiva casi en tiempo real puede ayudarlo a completar su estrategia de monetización de datos, ya que le permite realizar un seguimiento del rendimiento empresarial, mejorar el proceso de toma de decisiones y optimizar las operaciones. Establezca equipos de análisis multidisciplinarios que comprendan correctamente el contexto empresarial. Enfóquese en las habilidades técnicas (como la estadística) y en las no técnicas (como la visualización y la comunicación). Alinee sus esfuerzos de análisis con los objetivos empresariales y los indicadores clave de rendimiento (KPI). Aproveche el catálogo de datos para ubicar los productos de datos pertinentes, así como las herramientas y las técnicas de visualización para detectar tendencias, patrones y relaciones en los datos. Primero, enfóquese en la “imagen general” y, luego, preste atención a los detalles según sea necesario.

- **Ciencia de datos:** aproveche la experimentación, el análisis avanzado y el machine learning para resolver los problemas empresariales complejos. El análisis predictivo y el prescriptivo pueden ayudarlo a completar su estrategia de monetización de datos, ya que le permiten mejorar la eficacia operativa y la toma de decisiones, así como la experiencia de los clientes y los empleados.

Una vez que haya identificado las oportunidades para la transformación de los procesos empresariales, asegúrese de que el catálogo de datos contenga los productos de datos necesarios para apoyar la creación, la formación y la prueba de sus modelos de machine learning. Aproveche las prácticas de integración y entrega continuas (CI/CD) para mejorar la resiliencia operativa y la posibilidad de reproducir los flujos de trabajo de machine learning. Conozca cómo sus modelos efectúan predicciones e identifican

posibles tendencias. Implemente modelos adecuados en producción y monitoree su rendimiento. Para mitigar el riesgo, delegue las predicciones de confianza baja para que alguien las revise.

Perspectiva de personas: cultura y cambio

La perspectiva de *personas* sirve como un puente entre la tecnología y la empresa y permite acelerar el traspaso a la nube para ayudar a las organizaciones a evolucionar más rápido hacia una cultura de crecimiento y aprendizaje continuos, donde los cambios se conviertan en un proceso normal, con un enfoque en la cultura, la estructura organizativa, el liderazgo y el personal. Esta perspectiva consta de las siete capacidades que se muestran en la figura siguiente. Las partes interesadas comunes incluyen al director de información (CIO), el director de operaciones (COO), el director de tecnología (CTO), el director de la nube y los líderes multidisciplinares de toda la empresa.



Capacidades de la perspectiva de personas de AWS CAF

- **Evolución cultural:** [evalúe](#), desarrolle progresivamente y codifique la cultura organizativa con aspiraciones de transformación digital y prácticas recomendadas para la agilidad, la autonomía, la claridad y la escalabilidad. Para tener éxito en la transformación digital, necesitará aprovechar sus valores centrales y heredados, a la vez que incorpora nuevos comportamientos y pensamientos que atraigan, retengan y faculten al personal que se dedica a implementar mejoras e innovaciones de forma continua en nombre de los clientes. Mantenga un enfoque a largo plazo, priorice a los clientes e implemente innovaciones con osadía para satisfacer sus necesidades. Establezca un [enfoque](#) a nivel de empresa para reconocer los comportamientos y los objetivos de todos los roles que permitirán diseñar la cultura deseada. Considere la [experimentación rápida](#), las metodologías ágiles y los equipos multidisciplinares para impulsar la propiedad y la autonomía, permitir la toma de decisiones rápida y minimizar la necesidad de aprobaciones o burocracia excesivas.

- **Liderazgo transformacional:** refuerce su capacidad de liderazgo y movilice a los líderes para que impulsen un cambio transformacional y permitan la toma de decisiones multidisciplinaria enfocada en los resultados. Para realizar una transformación en la nube con éxito, los líderes deben enfocarse tanto en el lado humano de los cambios como en la tecnología, ya que sin una [combinación](#) eficaz de liderazgo técnico y empresarial, su transformación puede ralentizarse o estancarse. Obtenga el patrocinio ejecutivo activo y visible tanto de las funciones de tecnología como de negocios, ya que este personal ejecutivo será el que tome decisiones esenciales respecto de la estrategia, la visión, el ámbito y los recursos, así como el que aplique medidas en cuanto a la comunicación, el desarrollo de coaliciones y la responsabilización de los equipos por los resultados.

Asegúrese de que sus líderes de tecnología y negocios desarrollen, guíen y apliquen estrategias de cambio de cultura de forma conjunta tanto en el ámbito ejecutivo como de programas. Confirme que cada [nivel de administración](#) brinde comunicaciones claras y consistentes para alinear la organización con el valor de la nube, las prioridades y los nuevos comportamientos. Considere la posibilidad de desarrollar la función de liderazgo en la nube a través de una oficina de transformación o un [Centro de excelencia en la nube](#) (CCoE) a fin de promover e impulsar sus esfuerzos de transformación con patrones codificados para lograr la consistencia y la escalabilidad. Desarrolle esta función de forma progresiva para que satisfaga sus necesidades actuales a medida que avance a lo largo de su recorrido de transformación.

- **Fluidez en la nube:** desarrolle una visión digital para aprovechar la nube con confianza y eficacia con el fin de acelerar los resultados empresariales. El requisito para contar con un personal excepcional va más allá de la adaptación al entorno digital. El mayor desafío no radica en la tecnología en sí, sino, más bien, en la capacidad de contratar, desarrollar, retener y motivar a un personal talentoso, experto, capaz y de alto rendimiento. Dado el ritmo acelerado de la innovación tecnológica, es necesario abordar la estrategia general de formación en lo que respecta al tiempo, las herramientas y la tecnología y, luego, [evaluar](#) las capacidades en la nube existentes para definir un [objetivo de estrategia de formación](#). Implemente un [conjunto de capacidades](#) que lo ayude a generar entusiasmo e impulso para su proceso de transformación. Fomente el [alfabetismo de datos](#) para aumentar las capacidades y los conocimientos en análisis de datos del personal con talento. Combine la [formación](#) virtual, presencial, experimental e inmediata, aproveche los [días de inmersión](#) y valide las capacidades con [certificaciones](#) formales. Implemente el asesoramiento, la orientación, la observación y los programas de rotación de trabajo. Establezca comunidades de práctica que se refieran a dominios de interés específicos. Compense a las personas por compartir conocimientos y formalice los procesos para la extracción de conocimientos, la revisión entre pares y la curación continua.
- **Transformación del personal:** capacite a las personas y modernice los roles para que atraigan, desarrollen y retengan a un personal con notables conocimientos digitales, adaptativo, de alto rendimiento y que puede desarrollar capacidades claves de forma

autónoma. Para tener éxito en su transformación en la nube, adopte un enfoque proactivo en la planificación de la [capacitación del talento](#) que vaya más allá de los recursos humanos tradicionales e incluya a los líderes de nivel ejecutivo; además, modernice sus enfoques referidos al liderazgo, al aprendizaje, a las compensaciones, a la inclusión, a la gestión del rendimiento, a la movilidad profesional y a la contratación. Necesitará un personal inclusivo y diverso que cuente con la combinación adecuada de capacidades técnicas y no técnicas. Identifique los déficits en los roles y las habilidades en toda su organización y desarrolle una estrategia de personal para mejorar la [capacidad en la nube](#) de su organización. Aproveche el personal talentoso con habilidades digitales y destaque a las personas que están ansiosas por aprender como ejemplos a seguir. De forma estratégica, considere la posibilidad de acudir a [socios](#) y [proveedores de servicios administrados](#) para aumentar la cantidad de personal, ya sea de forma temporal o permanente.

Para atraer a nuevos talentos, cree una marca de empleador sólida, promocióne públicamente su visión digital y la cultura organizativa y utilice dicha marca en su estrategia de contratación, sus canales de redes sociales y sus campañas de marketing externo.

- **Aceleración del cambio:** acelere la adopción de nuevas formas de trabajo con la aplicación de un marco de aceleración de cambios mediante programación que identifique y minimice el impacto en las personas, la cultura, los roles y la estructura organizativa cuando se cambie del estado actual al futuro. La transformación en la nube crea cambios generalizados en todas las funciones de negocios y tecnología, y las organizaciones que aplican un proceso de cambio integral estructurado, integrado y transparente mediante programación logran alcanzar [índices de éxito más altos](#) con la obtención de valor y la [adopción](#) de las nuevas formas de trabajo.

Personalice y aplique un [marco de aceleración de cambios](#) desde el inicio del proyecto para permitir la alineación organizacional, crear una realidad empresarial compartida y reducir el desperdicio del proceso. Alinee y movilice el liderazgo multidisciplinario en la nube. Defina qué implica el éxito en los primeros pasos del proceso. Prevea el futuro y analice la preparación de su organización para la nube a través de evaluaciones de impacto. Identifique a las partes interesadas clave, las dependencias de toda la organización, los riesgos clave y las barreras para la transformación. Elabore una [estrategia de aceleración de cambios](#) y un plan de desarrollo que aborde los riesgos, aproveche las fortalezas y esté compuesto por planes de acción de liderazgo, participación del talento, comunicaciones, formación y estrategias de mitigación de riesgos.

Comprometa a la organización y habilite nuevas capacidades que permitan aumentar la aceptación de las nuevas formas de trabajo, aprender nuevas habilidades y acelerar su adopción. Realice un seguimiento de las métricas claramente definidas y celebre los logros tempranos. Establezca una coalición de cambios para aprovechar las ideas de cambio cultural existentes que puedan ayudarlo a generar el impulso necesario. Efectúe

cambios que estén asociados a mecanismos de retroalimentación continua, brinde compensaciones y aplique programas de reconocimiento.

- **Diseño organizacional:** evalúe si el diseño de la organización se alinea con las nuevas formas de trabajo en la nube y evolucione a medida que avanza en su proceso de transformación. Mientras use la nube para la transformación digital, asegúrese de que el diseño de su organización admita las estrategias centrales para la empresa, su personal y el entorno operativo. Establezca un caso de cambio y evalúe si el diseño de su organización refleja que los comportamientos, los roles y la cultura deseados que ha determinado son elementos clave para el éxito de su empresa.
Determine si la forma en que está estructurada su organización y el modo en el que se la administra, en términos de formación de equipos, patrones de cambio, líneas de informes, procedimientos de toma de decisiones y canales de comunicación, todavía admiten los resultados empresariales deseados. Diseñe un nuevo modelo e impleméntelo mediante la aplicación de su marco de aceleración de cambios. Considere la posibilidad de establecer un [equipo centralizado](#) que tenga como fin evolucionar a lo largo del tiempo y el cual, en un inicio, facilite y permita la transición hacia un [modelo operativo en la nube](#) que se pueda adaptar a su visión. Analice la opción de realizar compensaciones entre estructuras centralizadas, descentralizadas y distribuidas y alinee el diseño de su organización para que apoye el valor estratégico de sus cargas de trabajo en la nube. Aclare las relaciones entre los equipos internos y externos (mediante [proveedores de servicios administrados](#)).
- **Alineamiento organizacional:** establezca asociaciones permanentes entre las estructuras organizacionales, las operaciones empresariales, los procesos, el talento y la cultura para permitir que la empresa se adapte con rapidez a las condiciones del mercado y pueda capitalizar nuevas oportunidades. Para aumentar la obtención del valor de la nube, el alineamiento organizacional sirve como un puente entre la tecnología y la estrategia empresarial a fin de que las unidades de negocio que producen resultados empresariales adopten los cambios tecnológicos.
[Priorice](#) los resultados empresariales, como la resiliencia operativa, la agilidad empresarial y la innovación en productos o servicios. Permita que el personal talentoso trabaje de manera autónoma, enfóquese en los objetivos clave, tome mejores decisiones y aumente la productividad. Obtenga el compromiso del liderazgo desde el momento en que empieza a aplicar un marco de aceleración de cambios, con tal de que las capacidades de las personas en cuanto a la agilidad del liderazgo, la transformación del personal, la capacitación del talento, la cultura y la estructura organizativa se integren desde el principio.
Establezca objetivos mensurables, propósitos conjuntos y mecanismos para la adopción de la nube, y cree expectativas para el desarrollo de habilidades a nivel de los roles a fin de generar una apropiación sostenible de los cambios. Adopte un enfoque descendente para desarrollar valores, procesos, sistemas, estilos de trabajo y habilidades compartidos a fin de impulsar colectivamente los resultados empresariales y desglosar los silos funcionales. Vincule los esfuerzos de innovación a la experiencia del cliente.