

APALANCANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA TI BIMODAL

Los negocios tradicionales están enfrentando una paradoja: ¿cómo participar en la era digital de manera ágil y al tiempo mantener estable la operación del día a día?

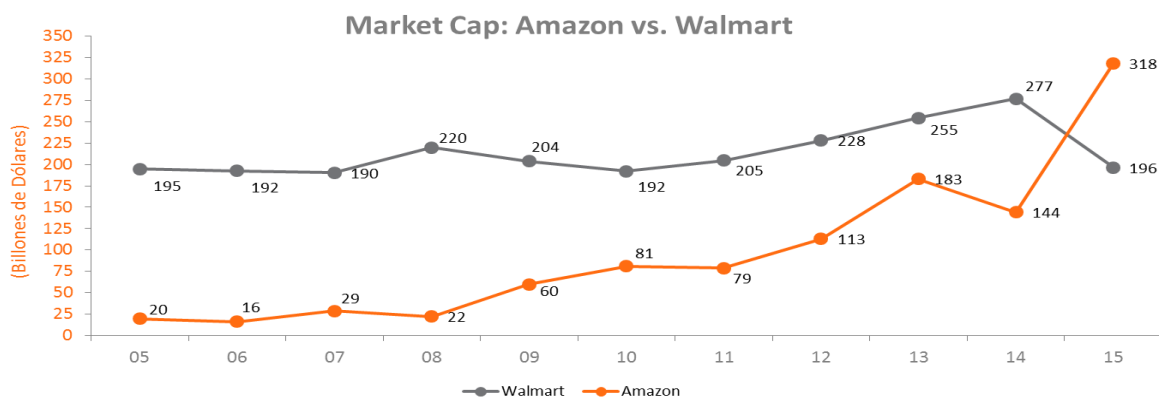
Esta paradoja toma cada vez más relevancia al observar empresas de todos los sectores impactadas por modelos digitales disruptivos. Compañías de retail como Walmart pierden terreno ante Amazon¹, compañías de entretenimiento llevadas a la bancarrota por la competencia de Netflix, sistemas de transporte público amenazados a nivel mundial por Uber y entidades bancarias como Citibank buscando alianzas con jugadores digitales (Fintechs) como Lending Club.

La era digital impone enormes desafíos y ofrece nuevas oportunidades. Los retos incluyen clientes más exigentes con necesidades que cambian rápidamente, nuevos competidores y requerimientos exigentes en seguridad informática. De igual manera, las nuevas

tecnologías y conceptos – e.g., *Internet of Things* (IoT), *Cloud*, Impresión 3D, *Analytics* – crean oportunidades para generar y capturar valor con nuevos modelos de negocio, diferenciadores estratégicos y sinergias con otros negocios.

Generalmente, las empresas tradicionales no cuentan con áreas de TI suficientemente ágiles y flexibles para la era digital – la necesidad de mantener y evolucionar de manera confiable y segura los sistemas legados absorbe la mayoría de sus recursos. Con el fin de evitar el dilema de innovar Vs. operar, las organizaciones están evolucionando hacia una TI Bimodal² o “de dos velocidades”, para abordar los requerimientos del negocio con enfoques distintos pero coherentes:

- + Enfoque tradicional de TI (Modo 1) cuyo objetivo es asegurar la confiabilidad y estabilidad de los sistemas
- + Enfoque de transformación ágil (Modo 2) orientado a lograr un impacto y una transformación del negocio a través de soluciones innovadoras en tiempos cortos y con alta participación del equipo del negocio



¹ Fuente: YCharts

² El término “Bimodal IT” fue acuñado por Gartner en 2014

Modo 1 – Certeza, Confiabilidad y Estabilidad

Habitualmente las empresas manejan los cambios en su TI buscando la certeza, la confiabilidad y la estabilidad de los sistemas que soportan la operación del día a día. El Modo 1 se basa precisamente en este enfoque tradicional, donde los cambios y mejoras se logran en pasos discretos y predecibles a través de proyectos o *releases* de gran envergadura, que serán liberados simultáneamente a un gran número de usuarios generando una alta exposición ante cualquier falla.

En este modo se requiere una planeación robusta usando metodologías del tipo cascada (*waterfall*) y buenas prácticas ya conocidas por la organización. De esta forma se desarrollan soluciones “completas”, típicamente implementadas en grandes incrementos o estilo *Big-Bang*. En el desarrollo del proyecto se involucran puntualmente un número significativo de especialistas y proveedores reconocidos y con amplia experiencia para llevar a cabo actividades particulares. Todo lo anterior busca disminuir la incertidumbre sobre el proyecto y minimizar las fallas.

Modo 2 – Innovación y Transformación en Ciclos Cortos

Este modo tiene un acercamiento no lineal para lograr un impacto y una transformación del negocio a través de soluciones innovadoras y nuevos modelos, que respondan a las expectativas de experiencia digital de los clientes.

A diferencia del Modo 1, en el Modo 2 no es posible tener una planeación integral previa con requerimientos detallados, ya que los proyectos presentan un alto grado de incertidumbre y su desarrollo se ajusta con base en la retroalimentación permanente de los clientes. Se ejecutan ciclos cortos de implementación que generan productos funcionales con un *Mínimo Viable*. Estos son liberados de manera controlada a grupos de prueba que dan retroalimentación y aportan ideas para mejorar el producto. Todo el proceso es abordado con una mentalidad de “falla rápida, falla frecuente, falla a pequeña escala y falla visible”: los proyectos están preparados para que las fallas aparezcan, se identifiquen rápidamente y se corrijan en la siguiente iteración. Este enfoque desarrolla un aprendizaje iterativo basado en agilidad, retroalimentación continua y gestión de la incertidumbre.

En el Modo 2 se requieren equipos autogestionados y dedicados integralmente a los proyectos, conformados por personas de TI y de negocio, con habilidades y conocimientos complementarios. Estos equipos se enriquecen con fuentes de *sourcing* no tradicionales, como *startups*, proveedores pequeños y de nicho, o *crowdsourcing*.



El Modo 1 es un acercamiento lineal al cambio – se enfoca en la certeza, la confiabilidad y la estabilidad



El Modo 2 es un acercamiento no lineal que involucra el aprendizaje iterativo – se enfoca en la entrega frecuente de productos utilizables, la continua retroalimentación y la gestión de la incertidumbre

Implementando una TI Bimodal

El reto de implementar una TI Bimodal no se reduce a incorporar metodologías ágiles – es necesario desarrollar componentes y capacidades adicionales en términos de gobierno de TI, ejecución de proyectos ágiles y *sourcing* que habiliten una adecuada coordinación entre ambos modos para que la TI Bimodal efectivamente genere valor tangible al negocio.

En términos de gobierno es importante tener claro que cada modo tiene una cultura diferente y que es indispensable tener mecanismos para balancearlos. Uno de estos mecanismos es separar los presupuestos y los métodos de financiamiento para cada modo.

Adicionalmente, es necesario incorporar formalmente los procesos de innovación al día a día de la organización.

En la ejecución de proyectos, es fundamental incorporar métricas diferenciadas para medir el desempeño y el valor generado en cada modo. Así mismo, es necesario adoptar metodologías ágiles y formar equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos del Modo 2, y así lograr la dinámica y velocidad deseadas.

Finalmente, en términos de *sourcing*, es necesario desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades de cada tipo de proyecto, incluyendo el uso de fuentes no tradicionales como *crowdsourcing* y *startups*.

Sobre Advantis Consultoría Gerencial

Advantis es una firma colombiana de consultoría gerencial, que se mueve en el vértice de las prácticas de negocios y tecnología. Nuestra vocación es generar cambios de alto impacto y transferir capacidades a nuestros clientes. En Advantis tenemos un enfoque en transformación inteligente, mediante el cual buscamos la captura de valor de manera temprana, y acompañamos al cliente desde la estrategia hasta la implementación.

Contamos con un equipo de más de 50 consultores en proceso de formación continua; asignamos a cada proyecto un equipo interdisciplinario, con alta participación del personal senior, para entregar un servicio a la medida de cada cliente.

Desde 2003, hemos ejecutado más de 800 proyectos, para más de 250 clientes, en más de 10 países, posicionándonos como una firma líder en la Región Andina. La satisfacción de nuestros clientes y la sólida relación que establecemos con ellos, se refleja en los altos niveles de confianza y fidelidad. El 85% de nuestros proyectos ha sido con clientes que nos han seleccionado más de una vez.

Durante los más de 13 años de experiencia, Advantis ha diseñado y puesto en marcha exitosamente modelos de gestión de TI que alinean la TI con el negocio, maximizando el valor generado de la TI a la organización.