



Para lograr un soporte tecnológico robusto de la Tecnología Informática (TI) a la estrategia del negocio por un costo razonable, un CEO debe concentrarse en:

1. EDUCARSE Y EDUCAR

Hace 30 años las cabezas de las organizaciones podían vanagloriarse reconociendo su ignorancia en TI. El ascenso de la TI desde la simple automatización de los procesos contables y de RR.HH. a la habilitación de una tienda o una sucursal bancaria en un teléfono, pasando por el análisis de grandes volúmenes de datos para decidir cómo organizar las estanterías de un almacén o qué productos de un banco se deben ofrecer a qué clientes, ponen a la TI en el centro de la estrategia de negocios. El CEO necesita entenderla y usarla eficientemente en la implementación de sus objetivos.

Ignorarla es desechar el uso de una herramienta poderosa en la batalla. De otro lado, los profesionales del área de TI deben mantenerse actualizados. En nuestra práctica de consultores, encontramos con frecuencia directivos de TI que ignoran la evolución del mundo exterior, convencidos de que siguen haciendo un buen trabajo cuando en realidad le hacen daño a la institución a través del uso de prácticas obsoletas. La TI es muy joven comparada con otras ciencias y por lo tanto inmadura; evoluciona de manera acelerada y exige a sus practicantes un esfuerzo permanente de actualización.

2. GOBERNAR

El CEO debe liderar directamente el gobierno de la TI; no puede delegar esta tarea a un área interna ni menos a un tercero.

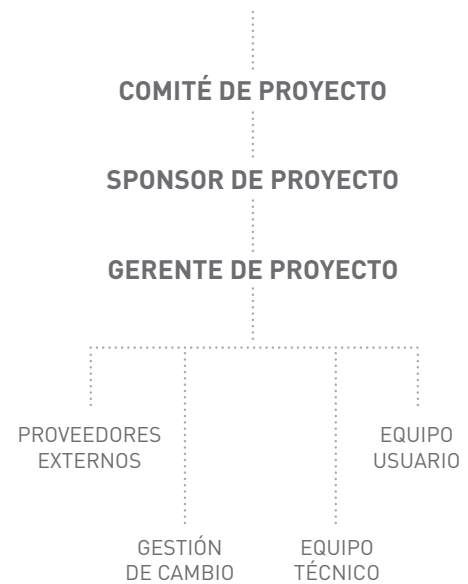
El CEO debe coordinar la preparación de un plan estratégico de TI que:

- + Identifique los imperativos de la estrategia del negocio y sus implicaciones sobre la TI, es decir, la demanda
- + Identifique la oferta de servicios de la TI existente
- + Establezca la brecha entre demanda y oferta
- + Defina un portafolio de proyectos valorizados y priorizados
- + Proponga un plan de desarrollo con el cronograma y el flujo de caja requerido para ejecutarlo
- + Diseñe la organización requerida para gestionar los proyectos y operar posteriormente los componentes computacionales resultantes.

Este plan es el corazón del gobierno de la TI; el CEO debe monitorear su ejecución periódicamente a través de un comité, que analice el avance de los proyectos, priorice la nueva demanda y ajuste el plan. Es necesario evitar que se desarrollen proyectos en las áreas por fuera de este plan.

Los proyectos complejos también requieren un gobierno apropiado.

COMITÉ DE TI



El sponsor es crítico. Este rol lo desempeña generalmente el Vicepresidente del área que ha identificado la necesidad del proyecto y sus beneficios. Es el responsable último del éxito del proyecto y de la captura de sus beneficios. Debe tener disponibilidad para participar semanalmente de las sesiones de seguimiento lideradas por su gerente y apoyarlo en la resolución de problemas que requieren empoderamiento adicional.

Iniciar un proyecto complejo de TI sin el sponsor apropiado y comprometido es incurrir en un riesgo innecesario que se puede controlar.

3. VELAR POR LA SIMPLICIDAD

Es frecuente presenciar en las organizaciones una batalla entre las áreas de negocio y la de TI por el time-to-market de los nuevos proyectos. Esta lucha está alimentada por la complejidad y riesgo de los proyectos grandes de TI. Con frecuencia las áreas de negocios ganan la batalla y crean proyectos independientes que se ejecutan con éxito, en tiempos relativamente cortos. Sin embargo, la proliferación de nuevas aplicaciones desarrolladas en distintas plataformas tecnológicas y conectadas entre

ellas a través de mecanismos sub-óptimos, costosos y riesgosos de operar, generan con el tiempo una malla de aplicaciones e interfaces que encarece su operación y agrava el problema que pretendían solucionar: el time-to-market. Deshacer esa malla toma años, en los que buena parte del esfuerzo se concentrará en pagar la “deuda tecnológica” adquirida. La tecnología ha mostrado una habilidad particular para vengarse de quien la subestima.

4. COMPRAR DISTINTO

Los procesos de compras de las corporaciones se fundamentan en una relación beneficio/costo, que finalmente se reduce a evaluar la calidad del producto y contrastarlo con su costo. Ese método no funciona para la adquisición de productos de TI: es clave que el CEO lo entienda.

En la TI no se escoge un producto, se escoge un socio por tipo de componente: uno para la red de comunicaciones, otro para los servidores, otro para el sistema core y así sucesivamente. Las condiciones de compra con cada uno de ellos se negocian no para un producto, sino para la relación de largo plazo; la decisión de comprar un componente de una categoría para la cual se tiene un socio a alguien que no lo es, debe estar plenamente justificada.

La urgencia de minimizar la complejidad de la plataforma computacional, hace preferible comprar componentes aparentemente sub-óptimos, para maximizar la homogeneidad y la interacción entre componentes. La estrategia de best-of-breed: comprar el componente óptimo en cada caso, debe ser justificada en profundidad. Esta estrategia solo debe aplicarse a componentes verdaderamente críticos, cuando se disponga de una organización de TI suficientemente fuerte para minimizar el impacto de la complejidad generada. El impacto sobre el TCO (Total Cost of Ownership) y el time-to-market de la adición de componentes heterogéneos a la plataforma, es difícil de estimar en el largo plazo.

5. TERCERIZAR FOCALIZADAMENTE

Tercerizar es una buena práctica por múltiples razones: se adquiere conocimiento especializado inexistente en la organización, se absorben picos de demanda, permite concentrarse en los servicios clave para el negocio, se accede a recursos de precio inferior a los del mercado local, etc. Sin embargo, no todo es tercerizable y es necesario madurar los procesos de gestión de la delegación a un tercero.

Como consultores, en Advantis nos encontramos frecuentemente con fracasos en proyectos de tercerización por dos razones: pérdida de control de procesos críticos y dificultades en la administración del contrato con el tercero. Hay otros problemas secundarios como una transición mal planeada o un retorno del proceso a la operación interna sin condiciones pre-establecidas.

La tercerización de procesos de bajo valor estratégico y alta especialización, tales como la provisión de centros de cómputo o la construcción de software, agrega valor. La pérdida del control de la arquitectura de software o de datos, o de la estrategia de análisis de información interna y/o externa para optimizar la toma de decisiones, es un error.

Qué se debe tercerizar y cuándo, varía por organización y mercado; es clave focalizarse en aquellos procesos de bajo valor estratégico, para los cuales existe una oferta madura en el mercado y para los que la organización cliente ha desarrollado una capacidad interna para controlar.

6. INTERACTUAR CON EL ÁREA DE TI

Los CEOs sufren de desgano para interactuar con el área de TI como consecuencia de su falta de conocimiento en la materia. Es un sentimiento similar al de comprar una joya cuando no podemos discernir entre dos productos cuyo precio es órdenes de magnitud distinto. Todos preferimos estar en un terreno que dominamos, en el que nos sentimos cómodos, en el que podemos explotar nuestra inteligencia, en el que sentimos que podemos aportar.

Contratar un CIO con el que el CEO tenga confianza o afinidad personal, puede resultar clave en su proceso educativo en TI.

Establecer un puente a través de un consultor con el que pueda comunicarse mejor produce también buenos resultados.

Los CEOs que adquieren un conocimiento suficiente para interactuar cómodamente con sus áreas de TI, desarrollan un gusto especial por el tema y convierten esa interacción en un círculo virtuoso para la organización. Es clave generar gusto por esa interacción.

7. NO SUBESTIMAR EL ESFUERZO Y LOS RIESGOS

Una de las razones más frecuentes del fracaso de los proyectos complejos de TI, es la subestimación de su complejidad y el riesgo.

Aún a los expertos en TI nos cuesta estimar con una precisión razonable el esfuerzo y los riesgos de un proyecto grande de TI. El riesgo de crece exponencialmente en la medida que complejidad aumenta. Los CEOs pueden estimar la complejidad de un proyecto en 10, mientras que sus CIOs logran ver que el proyecto es de complejidad 100 y la realidad termina mostrando que la complejidad real era aún mayor.

Lograr el conocimiento para hacer una estimación razonable de esfuerzo y riesgos puede evitar a los CEOs muchos momentos difíciles ante sus directivos y accionistas.

No se deben ahorrar esfuerzos para establecer el verdadero nivel de complejidad expresado en un cronograma, presupuesto y mapa de riesgos detallado, antes de empezar el proyecto. Aún así, el nivel de incertidumbre será alto! Recuerde que la tecnología tiene una habilidad particular para vengarse cuando la subestimamos.

Sobre Advantis Consultoría Gerencial

Advantis es una firma de consultoría gerencial enfocada en generar valor a sus clientes en diferentes áreas funcionales de la gerencia de negocios y organizaciones. Desde su formación en 2003, Advantis ha venido consolidándose como una firma líder en la Región Andina. Advantis está basada en Bogotá, Colombia y tiene operaciones en la región Andina y el Caribe. Actualmente cuenta con cerca de 70 profesionales que integran sus prácticas de consultoría de negocios y de consultoría en TI. Adicionalmente tiene oficinas en Medellín, Caracas y Quito

DESAFÍOS

NECESIDAD

Entender y usar eficientemente la TI en la implementación de sus objetivos	1. EDUCARSE Y EDUCAR <ul style="list-style-type: none"> + Comprender alcance, complejidad y velocidad de cambio de la TI + Entender cómo la TI ayuda a implantar la estrategia del negocio
Asegurar que la TI evolucione en la dirección correcta	2. GOBERNAR <ul style="list-style-type: none"> + Coordinar la formulación de un Plan de TI + Hacer seguimiento y analizar su ejecución + Eliminar proyectos por fuera del Plan de TI + Controlar los proyectos
Acelerar el time to market de nuevos proyectos	3. VELAR POR LA SIMPLICIDAD <ul style="list-style-type: none"> + Promover menor complejidad y riesgo de los proyectos + Evitar la proliferación de aplicaciones (aumenta costos, complejidad y time to market)
Comprender y respetar la naturaleza de las compras de TI	4. COMPRAR DISTINTO <ul style="list-style-type: none"> + Minimizar complejidad de la TI + Favorecer relaciones de largo plazo + Desarrollar socios por categorías de componentes de TI
Asegurar que la TI se enfoque en añadir valor y mantener control de componentes claves	5. TERCERIZAR FOCALIZADAMENTE <ul style="list-style-type: none"> + Focalizarse en procesos de bajo valor estratégico + Evaluar madurez de la oferta... + ...y capacidad interna de controlar
Adquirir conocimiento suficiente para interactuar cómodamente con el área de TI	6. INTERACTUAR CON EL ÁREA DE TI <ul style="list-style-type: none"> + Contar con un CIO de confianza + Desarrollar interés y gusto por la TI + Convertir la interacción con TI en un círculo virtuoso
Mitigar el riesgo de los proyectos que crece exponencialmente con su complejidad	7. NO SUBESTIMAR EL ESFUERZO Y LOS RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> + No ahorrar en la estimación de la complejidad (esfuerzo y riesgos) antes de iniciar un proyecto + Asignar los recursos apropiados para asegurar la ejecución de los proyectos