



HERE TO DARE

# El camino de la Tecnología de la Información hacia la Nueva Normalidad

Julio de 2020

# ALCANZANDO LA NUEVA NORMALIDAD

El fin de la crisis no significa el regreso a la normalidad, o por lo menos no como la suponíamos hace unos pocos meses.

El impacto de la crisis requerirá inevitablemente que los **CEOs** empiecen a pensar ya en un potencial escenario de **recesión económica** y en cómo gestionar sus organizaciones, no sólo para mantener las actividades de sus negocios sino también para hacerlas competitivas en un entorno on-line.

Aunque la crisis del COVID-19 ha hecho que las organizaciones adopten y amplíen el uso de nuevas tecnologías, tales como las herramientas de conectividad y de colaboración, alcanzando tasas récord de adopción, esta deberá **continuar durante la recuperación** para seguir manteniendo el ritmo de la organización.

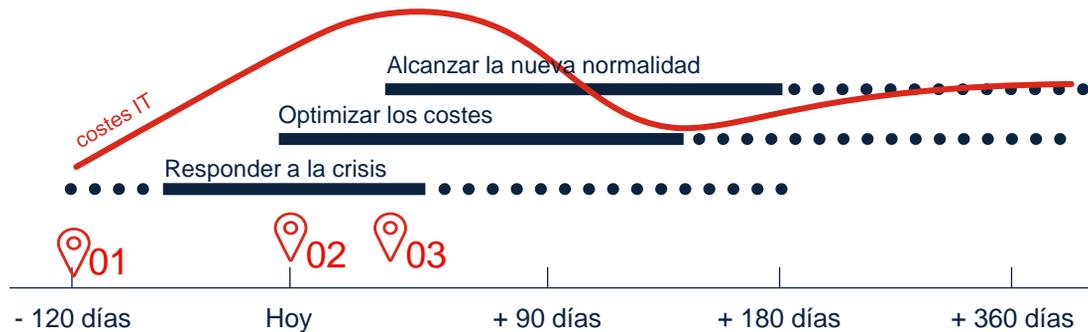
En este escenario, muchos **CIOs** se están preparando para hacer frente a una mayor **presión sobre los costes de IT**, empezando a replantearse sus presupuestos, dando prioridad a las iniciativas que generan **eficiencias y ahorros**, a la vez que están intensificando la identificación de iniciativas tecnológicas que ayuden a impulsar los modelos de negocio en el nuevo contexto digital.

A todo esto hay que añadir que los **CIOs**, además de mantener el BAU (Business As Usual), deben mantenerse comprometidos con los **planes de transformación** (digital, dato, cloud, agilidad...) que han venido liderando antes de la emergencia por el COVID-19.

A pesar de las dificultades que se vislumbran, este contexto ofrece también una gran **oportunidad** para aquellos **CIOs** que consigan liderar y gestionar una respuesta efectiva a las demandas de la organización y al mismo tiempo **reposicionar a la dirección de IT como partner estratégico del negocio**. La meta de este proceso es la de superar la crisis, no sólo habiendo capeado la emergencia, sino saliendo reforzados gracias a ella.

# HORIZONTES Y DESAFÍOS DE IT

Los CIOs deben equilibrar las prioridades de IT a través de planes de actuación para en paralelo hacer frente a los sucesivos desafíos que presentan los diferentes horizontes: mantener la respuesta a la crisis, gestionar un aumento de la presión sobre los costes, y en última instancia, posicionar el negocio para la recuperación.



01

## HORIZONTE 1 – RESPONDER A LA CRISIS

Sostener las medidas tomadas como respuesta a la crisis mientras este escenario continúe:

- MEJORAR Y AJUSTAR LAS CAPACIDADES DE TRABAJO REMOTO
- ASEGURAR Y BALANCEAR LOS NIVELES DE SERVICIO (incl. OUTSOURCING)
- REFORZAR LA CIBERSEGURIDAD
- IMPULSAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO COLABORATIVAS

02

## HORIZONTE 2 – OPTIMIZAR LOS COSTES

Optimizar los costes de IT no sólo para reducirlos sino también para liberar recursos e invertir en capacidades necesarias en la nueva normalidad:

- OPTIMIZAR EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES (inc. LICENCIAS)
- RACIONALIZAR LA CARTERA DE PROYECTOS
- RACIONALIZAR SERVICIOS Y OUTSOURCING
- CONSOLIDAR Y VIRTUALIZAR LA INFRAESTRUCTURA

03

## HORIZONTE 3 – ALCANZAR LA NUEVA NORMALIDAD

Prepararse para reaccionar y pivotar ante las nuevas necesidades de empleados y los cambios en los comportamientos de los clientes:

- PRIORIZAR LA CARTERA DE PROYECTOS
- INTENSIFICAR LA AUTOMATIZACIÓN Y LA FLEXIBILIDAD EN LA ARQUITECTURA
- ACELERAR LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGIAS
- IMPULSAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO ÁGILES

*El camino de la Tecnología de la Información hacia la Nueva Normalidad*

## HORIZONTE 1

# RESPONDER A LA CRISIS

Pasado el caos de la primera ola de la crisis de COVID-19, los CIOs deben seguir manteniendo las medidas de respuesta a la crisis. Su evolución, implicaciones y repercusiones no están nada claras.

Los CIOs necesitan cambiar su enfoque de gestión, pasando de reaccionar ante la crisis y el riesgo de discontinuidad del negocio a convivir con ella y tener que asegurar la estabilidad de las operaciones. Para ello han de mantener la respuesta ante los desafíos que presenta este nuevo paradigma.

- 1. MEJORAR Y AJUSTAR LAS CAPACIDADES DE TRABAJO REMOTO**

Las áreas de IT han conseguido desplegar, con una rapidez sorprendente, las capacidades para que toda la organización pudiera poder trabajar a distancia de manera efectiva. Ahora es conveniente reevaluar esas soluciones de emergencia, no sólo en cuanto a la infraestructura y comunicaciones sino también en cuanto a los procesos de soporte. Determinar qué debe actualizarse, modificarse o reemplazarse para ajustar la respuesta a las necesidades específicas de cada grupo de usuarios y mejorar la productividad del trabajo en remoto.
- 2. ASEGURAR Y BALANCEAR LOS NIVELES DE SERVICIO (INCL. OUTSOURCING)**

En general, los CIOs están respondiendo eficazmente para asegurar la continuidad de los servicios críticos y reforzar aquellos que han demandado un importante incremento de actividad debido a la emergencia (e.g *help desks*, soporte a la infraestructura...). Hoy los CIOs, en estrecha colaboración con los responsables de negocio y los proveedores de servicio, deben compartir las prioridades para ajustar y rebalancear los niveles de operación (OLAs) y los niveles de servicio (SLAs), que en algunos casos supondrá renegociar los contratos con sus proveedores.
- 3. REFORZAR LA CIBERSEGURIDAD**

La crisis del COVID-19 ha intensificado la cibercriminalidad y está poniendo a prueba la resiliencia de los planes de seguridad de las organizaciones. El nuevo entorno de trabajo remoto crea riesgos adicionales. Los CIOs deben ser proactivos a la hora de gestionar la ciberseguridad, adaptando sus políticas y controles al nuevo contexto, fortaleciendo la gestión de acceso remoto seguro, reforzando los planes de recuperación y promoviendo iniciativas basadas en las personas que aumenten la conciencia del riesgo.
- 4. IMPULSAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO COLABORATIVAS**

El trabajo a distancia introduce desafíos, que van mas allá de los tecnológicos, como la poca experiencia del usuario en el conjunto de herramientas colaborativas y el uso eficaz de las mismas que amenazan con reducir la productividad. Los CIOs deben ayudar a impulsar la adopción de nuevas formas de trabajo promoviendo y extendiendo el uso de la tecnología que facilita la colaboración, proporcionando sesiones de aprendizaje y capacitación efectivas y compartiendo las mejores prácticas.

## HORIZONTE 2

# OPTIMIZAR LOS COSTES

Las medidas tomadas para responder a la emergencia han supuesto un incremento de los costes de IT. Además, el desplome de los ingresos y los márgenes en muchos sectores y las perspectivas de una creciente crisis económica mundial están provocando un aumento de la presión sobre los costes, tanto los operacionales como los de capital.

Este escenario requiere inevitablemente que los CIOs reduzcan los costes, particularmente a corto plazo, pero también que impulsen el crecimiento y la innovación de la organización en el horizonte más próximo. Para ello, los CIOs necesitan evaluar el contexto estratégico de su negocio para poder identificar oportunidades de reducción de costes así como nuevas necesidades de inversión.

### 1. OPTIMIZAR EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES (INC. LICENCIAS)

La cartera de aplicaciones representa una importante cuantía del presupuesto de la tecnología de la información. Racionalizar la cartera de aplicaciones mapeándolas a los procesos empresariales y consolidar las instancias de las aplicaciones reduciendo y limitando la redundancia actual y futura representa una gran oportunidad para los CIOs de reducir los costes de mantenimiento y de licencias. Adicionalmente, la adopción de soluciones SaaS puede agilizar el ciclo de entrega de las aplicaciones y, al mismo tiempo, garantizar niveles predecibles de coste, calidad y seguridad.

### 2. RACIONALIZAR LA CARTERA DE PROYECTOS

Toda la cartera de proyectos debe ser examinada para medir su impacto de manera tangible. Los CIOs y sus equipos deben mantener el foco en lo que realmente importa evaluando de manera rigurosa si continuar, detener, aplazar, redefinir o reducir el alcance de los proyectos. Debe considerarse la asignación y capacidad de recursos, el alcance, los plazos, el coste y los posibles impactos de ralentización o aceleración para garantizar una capacidad óptima de ejecución de los proyectos.

### 3. RACIONALIZAR SERVICIOS Y OUTSOURCING

Haber asegurado la continuidad de los servicios en un escenario remoto proporciona potencialmente la oportunidad de acelerar el cambio a nuevos y más eficientes modelos de operación. Implementar servicios compartidos entre unidades de negocio complementado con una externalización selectiva de estos, permite aprovechar las economías de escala, racionalizar los niveles de servicio y proporciona una mayor previsibilidad y flexibilidad para reducir rápidamente la demanda y el uso de servicios no críticos.

### 4. CONSOLIDAR Y VIRTUALIZAR LA INFRAESTRUCTURA

A medida que las organizaciones buscan expandir sus operaciones y negocios digitales, los CIOs deben explorar y considerar opciones industrializadas y digitalizadas en torno a la infraestructura híbrida, integrando las plataformas de infraestructura heredadas con las plataformas de nube para obtener la agilidad, flexibilidad y escalabilidad necesarias así como una mayor eficiencia.

## HORIZONTE 3

# ALCANZAR LA NUEVA NORMALIDAD

La forma en que las organizaciones reaccionen ante las nuevas necesidades de los clientes y empleados determinará en gran medida su competitividad en los próximos años.

En este contexto, los CIOs necesitan entender qué significa este cambio y cómo puede ser el nuevo modelo operativo habilitado por la tecnología que asegure la capacidad de pivotar hacia las prioridades del negocio en cada momento.

- 1. PRIORIZAR LA CARTERA DE PROYECTOS**

Ante la incertidumbre actual, los CIOs deberían establecer y aplicar un proceso sistemático y transparente que permita definir y mapear el portafolio de inversiones de IT a las nuevas prioridades del negocio; y seleccionar y priorizar de manera eficaz aquellos que aseguren un impacto óptimo en los resultados del negocio. Este modelo proporciona un mecanismo para que los CIOs justifiquen los presupuestos de tecnología mediante el alineamiento estratégico de los proyectos con las iniciativas de negocio mejorando la gestión de la demanda y el establecimiento de prioridades.
- 2. INTENSIFICAR LA AUTOMATIZACIÓN Y LA FLEXIBILIDAD EN LA ARQUITECTURA**

Si bien la tecnología de la información debe contribuir a la reducción de los costes generales, también debe impulsar y optimizar el rendimiento del negocio. Los CIOs deben aprovechar el impulso para ir más allá de la estandarización mediante la automatización y digitalización de los procesos de negocio. Además, tienen la oportunidad de transformar partes de la arquitectura para incorporar mayor agilidad utilizando la flexibilidad de los microservicios en la nube para apoyar el cambio acelerado de los clientes a los canales digitales.
- 3. ACELERAR LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS**

Las compañías deben adaptarse rápidamente a la evolución de las necesidades de los clientes. Los CIOs deben reorientar y acelerar las inversiones digitales en respuesta a esta evolución. Tecnologías digitales como analítica avanzada, inteligencia artificial, machine learning o robótica pueden modernizar selectivamente las capacidades tecnológicas para así impulsar y mejorar las operaciones empresariales.
- 4. IMPULSAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO ÁGILES**

La co-ubicación es un factor relevante para que las nuevas formas de trabajo ágiles sean productivas. Hoy los entornos remotos han introducido desafíos que están poniendo a prueba el modelo. Los CIOs deben asegurar que este nuevo modelo ágil funcione, proporcionando y ampliando el uso de las tecnologías que promueven la colaboración efectiva como soluciones de productividad, pero también capacitando a los equipos sobre cómo utilizarlas y definiendo nuevas formas de trabajo para que estas se utilicen correctamente y ayuden realmente a mejorar la productividad. La gamificación puede ser una excelente palanca.



## HERE TO DARE

**Bip es la consultora del Siglo XXI.**

Bip es una consultora internacional especializada, desde su fundación en 2003, en facilitar la **transformación end-to-end de los negocios de sus clientes**, donde **“hacemos que las cosas ocurran”**, definiendo, operativizando e implantando estrategias de crecimiento, transformación digital y eficiencia operacional.

La clave del éxito de Bip es simple: El **afán por un servicio excelente con un enfoque ético y leal hacia nuestros clientes**, diseñando **soluciones innovadoras** y desarrollando productos y servicios de vanguardia.

Bip presta servicios en más de 40 países y cuenta con más de 3.300 profesionales.

**Antonio García**

Senior Manager

[Antonio.Garcia@mail-bip.com](mailto:Antonio.Garcia@mail-bip.com)



[www.bipconsulting.com/es](http://www.bipconsulting.com/es)