

***TRANSFORMACIONES  
TECNOLÓGICAS PARA  
CREAR VALOR Y  
PERMITIR LA  
INNOVACIÓN  
CONTINUA***

Construir una estrategia de datos exitosa requiere movimientos audaces y nuevas ideas. Crear una estructura de datos sólida dentro de la organización y dar prioridad a factores no técnicos como la cultura puede ayudar a las empresas a mantenerse a la vanguardia.

El progreso de la tecnología en la última década ha convencido a muchas empresas de que su supervivencia depende de deshacerse de sus sistemas informáticos antiguos tan pronto como los presupuestos permitan tal revisión. El desarrollo informático se ha disparado, los costos de almacenamiento se han desplomado y las velocidades de red se han acercado a límites teóricos. Al mismo tiempo, las empresas y los consumidores están generando una gran cantidad de información que entrega pistas de cómo se comportan las personas y cómo funcionan los productos.

De esta manera, la gran cantidad de información que proporciona la tecnología está entregando la oportunidad de movilizar nuevas herramientas de una manera que faculte a los gerentes y equipos para tomar mejores decisiones de negocio.

Para ilustrar, considere el enfoque tradicional que las empresas suelen adoptar para actualizar sus sistemas tecnológicos. Empieza cuando algo viejo deja de funcionar, resultando en costos de mantenimiento interminables, o una interrupción que destruye los datos del sistema. Hace una década, la respuesta natural era obtener una versión actualizada del software de ayer que podría acabar con los errores - sobre todo si se combina con hardware más nuevo. Ahora, las empresas buscan en la nube la última colección de servicios informáticos, tecnologías de almacenamiento y garantías de rendimiento.

Ambos escenarios comparten la misma mentalidad y objetivo predominante: replicar la funcionalidad de ayer a los precios de hoy. "Quiero lo que tengo hoy, solo que más rápido, o más barato, o más simple". Hay una mejor manera para resolver los problemas: las mejoras tecnológicas pueden ser generadoras de ingresos, no solo sumideros de costos. Los autores de este artículo<sup>1</sup> sugieren tres estrategias que pueden posicionar a las empresas para llevar a cabo transformaciones tecnológicas que puedan crear valor y permitir la innovación continua.

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo "The Enterprise Systems That Companies Need to Create" (2020), de David Weller y Paul Beswick. MIT Sloan, 2020. Disponible en: [https://sloanreview.mit.edu/article/the-enterprise-systems-that-companies-need-to-create/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=Tech%20Upgrades%20Can%20Also%20Upgrade%20Your%20Business%20Decisions&utm\\_campaign=Enews%20BOTW%2010/16/2020](https://sloanreview.mit.edu/article/the-enterprise-systems-that-companies-need-to-create/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Tech%20Upgrades%20Can%20Also%20Upgrade%20Your%20Business%20Decisions&utm_campaign=Enews%20BOTW%2010/16/2020)

## Redefinir el éxito

Las empresas con mejoras tecnológicas reconocen que no solo la tecnología cambia: también son las mentes, prioridades y circunstancias de sus líderes. Los sistemas tecnológicos no son malos porque son anticuados - son malos porque son casi invariablemente difíciles de desechar. Para mantenerse al ritmo de la tecnología, las empresas necesitan desarrollar lo que llamamos segundo pensamiento derivado: deben trabajar para aumentar la tasa de cambio de cambio.

Para construir sistemas que mejoren la velocidad del cambio en la práctica, las empresas necesitan identificar los impedimentos estructurales que actúan como frenos en su capacidad de entregar técnicamente, y luego insistir en que cada proyecto de cambio tiene como objetivo eliminar al menos uno de esos obstáculos. Además de lograr los objetivos inmediatos del proyecto, el esfuerzo también despeja los obstáculos que de otro modo empantanarían los esfuerzos futuros. Con menos impedimentos, los proyectos posteriores se aceleran automáticamente.

Por supuesto, no todas las empresas tienen el tiempo o los medios para crear aplicaciones desde cero. Muchos se sientan en un limbo técnico, incapaces de alcanzar la tecnología de vanguardia. Para resolver ese dilema, las empresas a menudo tratan de acumular largas bases de datos como mejoras del sistema. Sin embargo, ahora está surgiendo una nueva solución a este problema, accediendo: una capa de datos lógica que unifica los datos aislados en sistemas dispares sin integrarlos físicamente. Es decir, se accede a los datos in situ, en lugar de crear infraestructura para almacenarlos.

De este modo, se elimina la copia y el gasto innecesarios de almacenar datos duplicados. Usarás herramientas que te darán una sola ruta para llegar a los datos, evitando pasar por el mar de bases de datos guardadas. Y al combinar estas herramientas con pasarelas e interfaces inteligentemente construidas, puede implementar permisos detallados y protocolos de seguridad mucho más fácilmente. En lugar de extraer datos de los sistemas, se llega a ellos y obtener información cuando se necesita para usarlo.

## Orientar la tecnología hacia la toma de decisiones

Para crear valor a partir de la inversión en tecnología, las empresas deben tener claro dónde reside el valor en primer lugar. Las empresas no pueden funcionar sin ninguna tecnología, pero sin duda el objetivo de mejores sistemas debe ser funcionar de manera más eficaz. En los negocios, este imperativo se reduce al objetivo de tomar mejores decisiones. En general, las empresas no ganan dinero por casualidad, sino por elección.

Detrás de cada acción creadora de valor, hay una larga cadena de decisiones sobre cómo, cuándo y por quién deben realizarse las tareas relacionadas. En general, las empresas deben esforzarse por que las decisiones de alto riesgo sean más eficaces y las de bajo riesgo más eficientes.

Una tienda de retail notó que cuando gerentes se reunieron para reuniones de planificación trimestrales, pasaron casi todo su tiempo examinando los informes de ventas históricos y casi nada de ello tomando decisiones estratégicas. ¿Por qué? La cultura jugó un papel pero también hubo un fallo tecnológico más profundo. Con el tiempo, la compañía había mejorado constantemente sus capacidades de informes para permitir a los usuarios ver información más fresca. En contraste, no había invertido en tecnologías para hacer predicciones o para modelar escenarios. Los usuarios podrían identificar la tienda que vendió más yogur de arándanos ayer. Pero pregúntales qué sabores comprarían los clientes si se les quitara el arándano, y no tendrían ni idea. Pregúntales si deberían invertir para construir más tiendas o para reducir los precios, y escucharías un silencio similar.

Los ejecutivos idearon un plan audaz para reorientarse. Resolvieron crear lo que llamaron "planes vivos de 18 meses" que codificaron sus elecciones estratégicas - por ejemplo, niveles de descuento o expansión de la huella - así como pronósticos robustos del desempeño esperado. Durante las reuniones trimestrales, los líderes actualizaron el plan. Lo que es más, insistieron en la capacidad de cuantificar los impactos empresariales de variar esas opciones de la forma más interactiva posible.

La compañía necesitaba redirigir las inversiones lejos de los informes y hacia más herramientas de apoyo a la toma de decisiones. Pero adaptar su tecnología para adaptarse mejor a las decisiones clave de la compañía significaba que el equipo de liderazgo podría centrar su atención colectiva en las elecciones que más importaban.

### **Reducir su delivery**

Una estrategia final que las empresas pueden utilizar con buenos resultados al renovar los sistemas es ofrecer unidades de trabajo más pequeñas, independientes y completas. Como un experimento mental, piensa en cuánto estás dispuesto a gastar en tu próxima transformación tecnológica y cuánto tiempo esperas que tome. Divide ambos números por 50. Debes tratar de organizar tu trabajo para que si gastas esa suma disminuida en ese breve intervalo de tiempo, obtengas un componente de sistemas completamente funcional.

Operando de esta manera incrusta el tipo de segundo pensamiento derivado descrito anteriormente. Su pensamiento puede evolucionar sustancialmente a medida que actualiza sus sistemas, pero trabajar en trozos pequeños hace que pivotar sea mucho más fácil. Tienes espacio para cambiar de opinión.

Además, los equipos pueden usar y obtener valor de los componentes individuales a medida que se conectan, en lugar de esperar a que se construya todo el edificio. Y dar a los equipos nuevas posibilidades técnicas es una gran manera de dar rienda suelta a su creatividad y empoderarlos para resolver problemas que quizás no hayas considerado.

La experiencia de una gran aseguradora comercial proporciona un ejemplo de cómo poner estas ideas en práctica. Esta compañía sintió tanto el arrastre de los sistemas heredados como el miedo de quitarles el soporte vital. En lugar de reconstruirlos de una sola vez, la compañía decidió aislar sus sistemas internos poniendo las aplicaciones heredadas en un nivel de servicio distinto. Luego construyó una capa de servicios separada encima de esas aplicaciones. Esos servicios proporcionaban a los usuarios acceso a los datos y las funciones de los sistemas heredados subyacentes, al tiempo que evitaban la necesidad de interactuar directamente con ellos. En efecto, los sistemas heredados se encogían para prolongar su vida útil, y más sistemas heredados podían trasladarse al primer nivel interno, uno por uno.

Para mover un sistema detrás de esta capa de servicios, los equipos necesitaban pensar cuidadosamente cuáles de sus elementos de datos y funciones eran críticas para las operaciones de la compañía. El ejercicio no solo les permitió desentrañar gradualmente su enredada configuración, sino que también les dio una hoja de ruta para construir progresivamente aplicaciones más modernas.

### **Un legado ágil**

Usted no tiene que ser un experto técnico para asombrarse por el creciente potencial de las tecnologías para transformar las organizaciones. Teniendo en cuenta los avances gigantes que la tecnología continuamente hace, ahora es posible que las empresas reemplacen sus sistemas heredados y plataformas de computación antiguas con sistemas que les permitan realizar avances en términos de mayor eficiencia, sino también con una mayor oferta de productos y servicios. La clave es reconocer cómo sus sistemas heredados deben adaptarse en un mundo donde la aceleración del cambio es la única constante.