

Deloitte + SAP

Edición 01

Junio 2020

Deloitte + SAP: Aniversario de Perla

Celebrando 30 años trabajando con SAP para transformar negocios en todo el mundo

Page 04

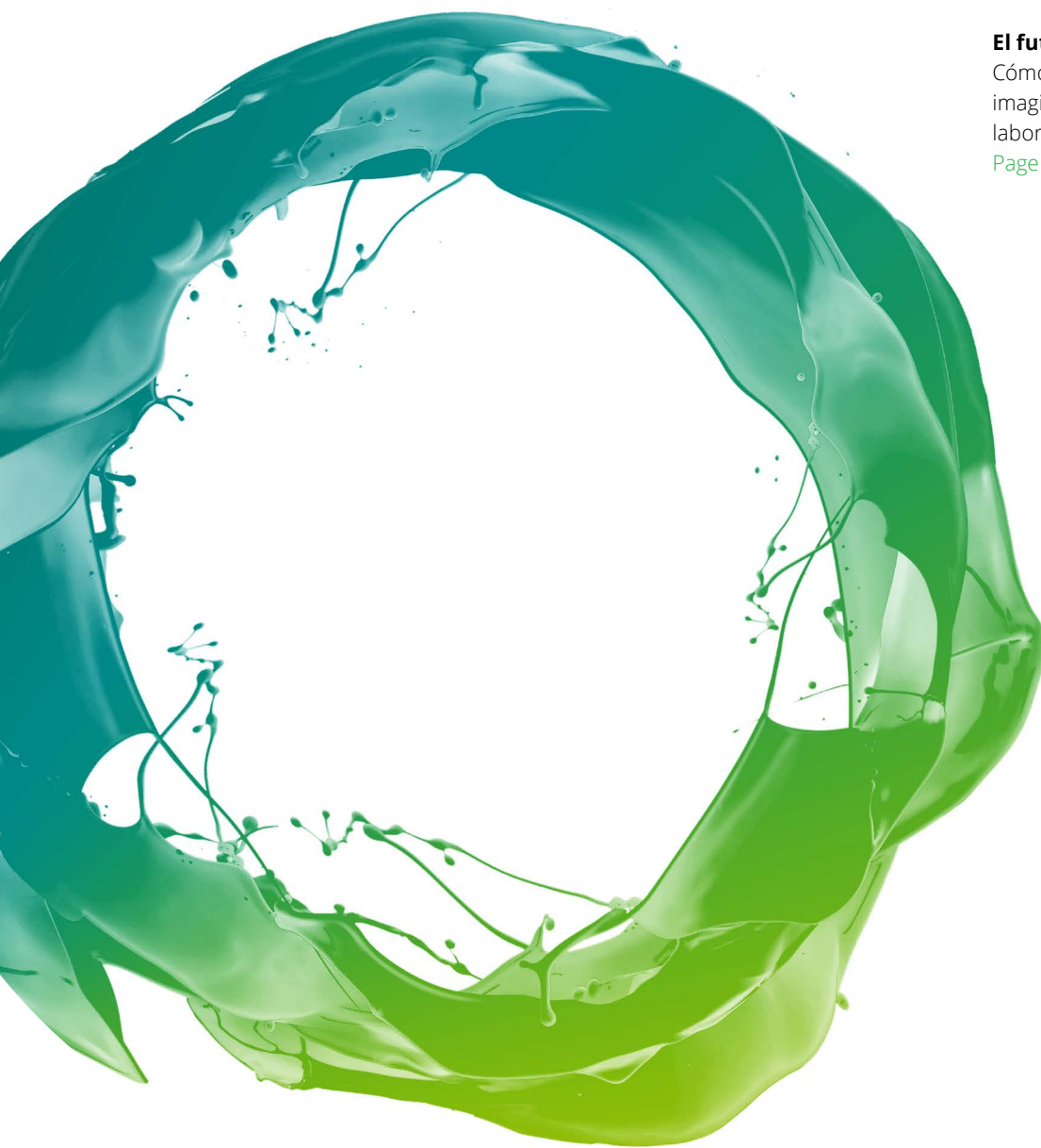
COVID-19: Personas, tecnología y el camino hacia la resiliencia organizacional

Page 14

El futuro del trabajo en tecnología

Cómo los líderes tecnológicos pueden reimaginar el trabajo tecnológico, la fuerza laboral y el lugar de trabajo

Page 24



Contenido

El presente documento es una revista informativa sobre las últimas novedades y tendencias sobre el mundo SAP, elaborada por el equipo de Deloitte SAP S-LATAM. En este boletín, usted encontrará las últimas noticias sobre las soluciones y productos de SAP y de Deloitte que podrían generar mayor valor a su empresa. El objetivo de la revista es mantenerlo informado sobre las últimas herramientas digitales que podría aprovechar para aumentar la productividad de sus operaciones y ofrecerle la oportunidad de encontrar la solución perfecta para mejorar y desarrollar al máximo las capacidades de su plataforma SAP.

Sobre Deloitte:

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Sobre esta publicación:

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.



Página 04

04

Deloitte + SAP: Aniversario de Perla

Celebrando 30 años trabajando con SAP para transformar negocios en todo el mundo.

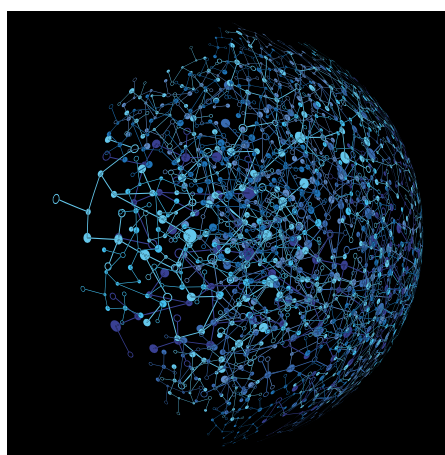
06

Deloitte recibe tres premios SAP Pinnacle Awards 2020

SAP Pinnacle Awards resalta las notables contribuciones anuales de sus socios que se han destacado en el desarrollo y crecimiento de su organización y la capacidad de desafiar lo que es posible para poder ayudar a los clientes a alcanzar sus metas.



Página 06



Página 14



Página 24

08

SAP S/4HANA + Deloitte

La claridad que buscas, el valor que necesitas.

14

COVID-19: Personas, Tecnología y el camino hacia la resiliencia organizacional

Los líderes de tecnología tienen la oportunidad y la obligación de ayudar a guiar a sus organizaciones a través de esta crisis con su conocimiento y el poder de la tecnología, y deben priorizar sus esfuerzos.

30

Contactos

Mayor información y contactos.

12

El camino hacia SAP S/4HANA

El momento es ahora. Experimente el valor de SAP S/4HANA.

24

El futuro de trabajo en tecnología

Cómo los líderes tecnológicos pueden reimaginar el trabajo tecnológico, la fuerza laboral y el lugar de trabajo.

Deloitte + SAP: Aniversario de Perla

Celebrando 30 años trabajando con SAP para
transformar negocios en todo el mundo [▶](#)





01



04



02



03

¿Cómo usted describiría una relación de 30 años basada en ayudar a los líderes de las industrias de todo el mundo a transformar sus negocios y crecer? Para Deloitte y SAP®, dos equipos que han estado trabajando juntos desde 1989, palabras como “asombroso” y “extraordinario” solo comienzan a describir los logros de tres décadas de colaboración.

¿El secreto de nuestro éxito compartido? Una combinación de propósito, orgullo y curiosidad, con un compromiso inquebrantable de ayudar a los clientes a aprovechar los beneficios de las últimas tecnologías, mientras celebramos con orgullo sus éxitos y les ayudamos continuamente a explorar, reimaginar, aprender y preguntar ¿qué pasaría sí?

Una mirada al futuro: velocidad, energía, sorpresas

Entonces, ¿qué viene después para SAP - Deloitte? A medida que se acelera el ritmo de los negocios, la velocidad se vuelve aún más importante. Juntos, buscaremos nuevas formas de ayudar a las empresas a innovar más rápido. Eso significa traer un nuevo nivel de energía para nuestro trabajo, redefinirnos a nosotros mismos todos los días para desarrollar y aprender cosas nuevas.

Y si los últimos 30 años nos han enseñado algo, es que las cosas cambian de manera esperada e inesperada. Los titanes empresariales y las tecnologías principales han llegado a su cima y caído de la noche a la mañana. El auge de la economía, el crecimiento de los modelos comerciales “como servicio” y otras fuerzas han superado con creces las expectativas de la corriente principal. Incluso sorpresas más grandes están llegando. Trabajando en estrecha colaboración con SAP, planeamos ayudar a los clientes a planificar y adaptarse a las sorpresas que se les presenten, para ayudarlos a reimaginar todo, continuamente, para que puedan prosperar en medio de la interrupción continua.

Un comienzo

Hemos aprendido mucho en los 30 años, acumulando una gran cantidad de perlas de sabiduría, mientras trabajábamos hacia este aniversario. Hoy en día, miles de especialistas de Deloitte, los profesionales de SAP, y los clientes pueden contar las miles de historias de innovación y transformación. Pero recién estamos comenzando. ●

Esperamos con ansias las nuevas aventuras que se avecinan, historias que aún no se han escrito, historias que escribiremos juntos. ¡Únete a nosotros en el viaje!

👁️ Obtenido y traducido de: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/deloitte-sap-pearl-anniversary.html>

Deloitte recibe tres premios SAP Pinnacle Awards 2020

SAP Pinnacle Awards resalta las notables contribuciones anualmente de sus socios que se han destacado en el desarrollo y crecimiento de su organización y la capacidad de desafiar lo que es posible para poder ayudar a los clientes a alcanzar sus metas.

Jan Waals, Director de Deloitte Consulting LLP y líder mundial en SAP, y Liz Fasciana, Directora de Deloitte MSC Limited y líder mundial en SAP, anunciaron que el equipo de Deloitte + SAP tiene tres grandes razones para celebrar este año dado a que Deloitte recibió tres SAP Pinnacle Awards:

-  SAP S/4HANA Partner of the Year – Large Enterprise Customers,
-  SAP S/4HANA Cloud Partner of the Year – Large Enterprise y
-  SAP SuccessFactors Partner of the Year – Large Enterprise

Demostrando así su fortaleza y solidez para ayudar a los clientes a transformar sus operaciones de negocio y la experiencia humana.

Cabe resaltar que con el premio de SAP S/4HANA Partner of the Year – Large Enterprise Customers Deloitte se distingue por haber sido premiado cuatro de cinco años en la categoría de SAP S/4HANA ya que si bien el año pasado no quedaron como ganadores fueron nombrados como finalistas, lo cual demuestra un testimonio de su persistencia continua en la transformación digital core. Y a su vez, Deloitte marca el tercer año consecutivo ganando el premio para SAP SuccessFactors, ¡Logros realmente extraordinarios para la firma global! ➔





Además, Deloitte también fue premiado como finalista en siete categorías: SAP S/4HANA Cloud Partner of the Year – Small and Midsize Companies, Finance Transformation Partner of the Year, Intelligent Spend Management Partner of the Year – Large Enterprise, SAP Cloud Platform Partner of the Year, Partner Learning Excellence, Customer Experience Partner of the Year – Large Enterprise y Qualtrics Experience Management Partner of the Year.

Estos éxitos donde Deloitte fue seleccionada como ganadora y finalista dentro de 34 categorías que fueron elegidos en base a las recomendaciones del campo de SAP, la retroalimentación de los clientes y su propia capacidad comprobada para cumplir y superar los indicadores clave de rendimiento demuestran su esfuerzo constante para activar la empresa inteligente con soluciones SAP, las capacidades competentes de sus profesionales alrededor del mundo para ayudar a los clientes a prosperar frente a la constante interrupción y reafirman su compromiso con las soluciones en la nube que ayudan a elevar la experiencia humana.

“Sin duda, muchas cosas son inciertas en el panorama empresarial global en estos días. También hay muchas cosas que siguen siendo ciertas. Uno, las cosas mejorarán. Dos, todos superaremos los desafíos actuales juntos. Y tres, no importa lo que depare el futuro, encontrará a nuestro equipo a la vanguardia.

Estamos increíblemente orgullosos del trabajo sobresaliente que nuestra práctica global de SAP continúa haciendo en nombre de los clientes mientras se enfrentan a interrupciones sin precedentes. Es lo que siempre hemos hecho, y es lo que continuaremos haciendo, y haremos con excelencia. Estos últimos premios de SAP son prueba de ello.” - Jan Waals, Director de Deloitte Consulting LLP y líder mundial en SAP, y Liz Fasciana, Directora de Deloitte MSC Limited y líder mundial en SAP. ●

Fuente: Deloitte & Touche S.R.L.

SAP S/4HANA + Deloitte

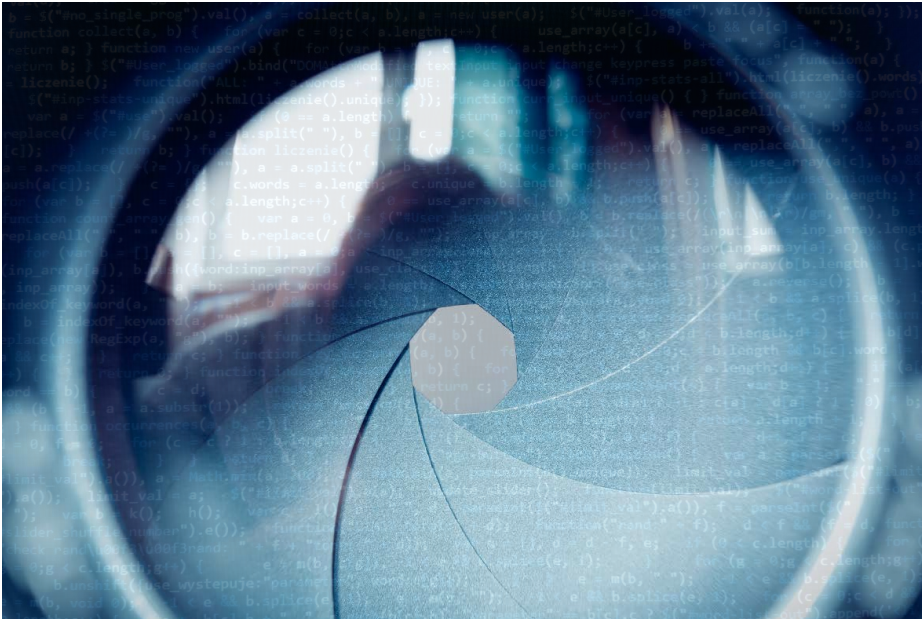
La claridad que
buscas, el valor
que necesitas

El mundo se está volviendo cada vez más conectado a medida que puntos de interacción personalizada se expanden, montañas de nueva información crecen como también la necesidad de acceso a información instantánea.

Considerando estos cambios, los procesos de negocio existentes tienen el desafío de adaptarse y mantener el ritmo. Con esta creciente complejidad y ambigüedad, muchas organizaciones se esfuerzan por mantenerse al día con la revolución digital. ➤







Visualizar la Transformación

El core digital tecnológico tiene un impacto en cada uno de nosotros. Algunos pueden creer que el core digital incluye solo simplificación en infraestructura, aceleración en performance de procesos e integración de los sistemas. Estos elementos sirven para la fundación del core digital pero también hay más que eso.

La real transformación digital extiende su impacto al negocio y performance de TI mediante la mejora en la relación con el cliente, efectividad en el supply chain e información financiera y permitiendo una estrategia de TI basada en la nube. Cuando se hace correctamente, una transformación digital efectiva puede otorgarle a la organización resultados medibles antes los cuales son de alto valor para el negocio.

El nuevo sendero de valor requiere que empleados, clientes, proveedores y otros agentes viajen de la mano en el camino digital. Este trayecto es transversal a todas las funciones de negocio -desde finanzas a RRHH a logística a e-commerce con conectividad desde infraestructura en la nube a tecnologías móviles de handheld. Los usuarios esperan una experiencia intuitiva y personalizada en un mundo que nunca se apaga. La velocidad del cambio en las tecnologías digitales requiere de diseños flexibles basados en la perspectiva de lo que necesitará el cliente y el negocio.

La plataforma digital moderna para realizar negocios

Suena como algo imposible de atravesar? No lo es. El camino es claro. Es exactamente como Deloitte puede entregar SAP® S/4HANA Enterprise Management suite para que nuestros clientes obtengan valor hoy.

Más que un sistema ERP, SAP S/4HANA emerge como una plataforma de core digital que cumple con las necesidades que demandan los negocios hoy. Considerando que la funcionalidad, integración y acceso instantáneo a información con sentido y lista para ser utilizada, han cambiado lo que se espera de las tecnologías digitales, SAP respondió ofreciendo una plataforma integral – que puede ser más efectiva con la interfaz de usuario SAP Fiori®, la que simplifica las interacciones del usuario y personaliza su experiencia.

La simplicidad ha emergido como la nueva norma. SAP S/4HANA se destaca como una suite de soluciones de software poderosa y altamente configurable que puede ayudar a hacer negocios de una forma simple para permitir claridad y entregar el valor que tanto requieren las organizaciones.

Qué hace falta para obtener valor con SAP S/4HANA?

La simplicidad es un trabajo arduo. Obtener el mayor potencial de SAP S/4HANA requiere de experiencia y know-how. Nosotros podemos ayudar. Empieza con el entendimiento de los objetivos de su negocio y aplicando prácticas líderes de industria. Nuestro constante foco en el valor, conocimientos relevantes de industria y habilidad para ajustar las funcionalidades de SAP S/4HANA a sus necesidades específicas significan que podemos ayudar a entregar resultados centrados en el negocio que sean importantes para su organización y realizarlo de una forma rápida y eficiente.

Adquirir los potenciales beneficios de las tecnologías digitales requieren experiencia tecnológica, conocimiento del negocio y gente efectiva y nosotros entendemos que hay muchas opciones de organizaciones que pueden colaborar. Por qué Deloitte para SAP S/4HANA?

Velocidad al Valor. Podemos hacer que se mueva rápido. Nuestro foco e inversiones en activos basados en tecnologías ágiles son el punto de partida. ¿Cómo transformamos nuestra visión en valor? A través de SAP® Activate el marco de adopción de innovación que se integra con las tecnologías digitales requieren experiencia tecnológica, conocimiento del negocio y gente efectiva y nosotros entendemos que hay muchas opciones de organizaciones que pueden colaborar.

Por qué Deloitte para SAP S/4HANA?

Tenemos premios de SAP que ayuda a validar nuestro foco en excelencia y calidad – incluyendo el 2020 SAP Pinnacle Award como el SAP S/4HANA Partner of the Year – Large Enterprise Customers. Nuestra red global de más de 23,000 profesionales dedicados a soluciones SAP® es ampliamente reconocida por sus resultados y por haber colaborado con los clientes a implementar efectivamente soluciones SAP y obtener valor de esas inversiones. Lea alguno de nuestros casos de estudio para saber sobre nuestro rol en el éxito de nuestros clientes.

Co-Innovación.

Estamos focalizados en la nueva generación de innovación digital. Nuestra alianza global con SAP para co-innovar sigue resultando en prácticas líderes que se implementan como soluciones, perspectiva única en capacidades de SAP y acceso extendido a SAP. De forma rutinaria proveemos a SAP de diseño, testeo, feedback y perspectivas relevantes de negocio para el desarrollo y mejora de soluciones SAP. Con perspectiva en el roadmap de las aplicaciones de SAP, podemos ayudarlo a tomar decisiones más informadas sobre sus inversiones en tecnología.

Personalización

Nosotros trabajamos para asegurarnos que la experiencia de usuarios cumpla con los objetivos organizacionales y trabajamos para simplificar integraciones que satisfagan las necesidades estratégicas de las funciones de negocio.

Soluciones que posibilitan.

SAP S/4HANA introdujo en el mercado una nueva generación de posibilidades digitales. Elegir alianzas experimentadas para construir la solución de SAP S/4HANA tiene consecuencias a largo plazo. Su transformación SAP S/4HANA requiere más que servicios de software y TI. Requiere de visión y guía que nosotros podemos proveer.

Por qué SAP S/4HANA?

Las fortalezas claves de SAP S/4HANA se alinean con las necesidades de organizaciones que buscan claridad entre el cambiante escenario de negocios digitales.

Funcionalidad en tiempo real y simplificada

SAP S/4HANA puede ayudar a entregar más capacidades que simplifican lo complejo para que pueda hacer más con menos. ¿Por qué esperar para revisar la información del pasado cuando tiene la oportunidad de obtener perspectivas sobre el futuro ahora? SAP S/4HANA es un portal que simplifica la experiencia del usuario – de esta forma puede tener la información que necesita para tomar decisiones ahora, no después.

Personalización Poderosa

Capacidades digitales permiten la personalización, velocidad y funcionalidad. El escenario cambiante de integración digital demanda más que paneles de control repetitivos. SAP S/4HANA y la interfaz de usuario SAP Fiori permiten una amplia personalización que ayuda a hacer de la experiencia del usuario más intuitiva como también más relevante a cómo se maneja el negocio.

Fácil Integración

Como una solución "open access", SAP S/4HANA puede ser un puente para conectar su nuevo core digital con cualquier número de soluciones y aplicaciones de las que depende su negocio – desde SAP Ariba a IoT.

Streamlined IT and cloud adoption

Mediante la inherente simplificación tecnológica como las opciones de funcionalidad en la nube, SAP S/4HANA puede ayudar a reducir el impacto de TI y potencialmente disminuir los requerimientos de mantenimiento como el costo total de la propiedad (TCO).

Soporte para Negocios Cambiantes

La línea entre industrias, entre verticales y horizontales, continúa desvaneciéndose para muchas organizaciones. SAP S/4HANA incluye y consolida funcionalidades entre canales para que, a medida que su negocio cambia hacia nuevas direcciones, su core digital pueda crecer con él.

Business-focused analytics

SAP S/4HANA se apoya en la fortaleza de SAP HANA® plataforma in-memory que ayuda a entregar perspectivas en tiempo real que pueden ser utilizadas para tomar decisiones informadas y definir acciones que agregan valor al negocio.

Extensiones específicas de negocio

El marco abierto y la plataforma de SAP HANA aseguran que el core digital de SAP S/4HANA pueda ser extendido y adaptado para obtener valor único de negocio mediante el SAP HANA® Cloud Platform (HCP). El enfoque híbrido en la nube con HCP pueden permitir extensiones específicas para el cliente y aplicaciones únicas que sean flexibles y actualizables. ●

El camino hacia SAP S/4HANA

El momento es ahora

Experimente el valor de SAP S/4HANA. Obtenga acceso a las tecnologías inteligentes y a un core digital moderno que conecta todos sus datos, automatiza funciones claves y crea nuevas oportunidades para innovar, liderar y adaptar. ➤



Real-time

Cuando SAP lanzó la base de datos HANA, la mayoría de las conversaciones relacionadas a sus beneficios estaban focalizadas en su velocidad. Las bases de datos en memorias son muy rápidas. Con la velocidad viene la posibilidad de tener la información disponible en tiempo real. ¿Qué beneficios y cambios tendrían sus usuarios en sus tareas diarias si no tuvieran que esperar a que la información esté disponible? ¿Cómo cambiaría su enfoque si tuviera la posibilidad de ver el impacto de sus decisiones de negocio casi de manera inmediata?

Analytics

Este tema va muy de la mano con el punto anterior. Hasta no hace mucho, era necesario que ciertos procesos se ejecuten de manera periódica para disponer de la información a analizar. Siempre trabajando sobre información del pasado.

Con SAP S/4HANA, el uso y enfoque de los reportes de sus usuarios va a cambiar. Los usuarios no van a tener que esperar para disponer de la información. Con la ayuda de productos como HANA Live, SAC (SAP Analytics Cloud), Lumira y soluciones Core que vienen con el producto.

Experiencia del usuario

Gracias a FIORI, SAP logró mejorar su interfaz gráfica y se puede visualizar y operar el sistema de la igual manera desde cualquier dispositivo (PC, Laptop, Tablet, Celulares, etc).

Core digital

Sobre este punto es importante mencionar SCP (SAP Cloud Platform). En términos simples, este es realmente el punto donde SAP está posicionándose como una plataforma PaaS (Platform as a Service). Con la finalidad de permitir que antiguas y nuevas tecnologías se integren con su Digital-Core (S/4HANA). IoT, Hybrid Cloud, DevOps, entre otros, pueden correr sobre la SCP.

¿Cómo llego? Nueva Implementaciones

Ofrecemos nuestros servicios para nuevas implementaciones, también conocidas como Greenfield.



Esto permite a la compañía una revisión de todos sus procesos, identificando puntos de mejora buscando su simplificación. Esta estrategia permite a la compañía utilizar las mejores prácticas de SAP. Reduce el Time-to-Value y el Costo Total de Propiedad (TCO) y permite una adopción más rápida a las innovaciones.

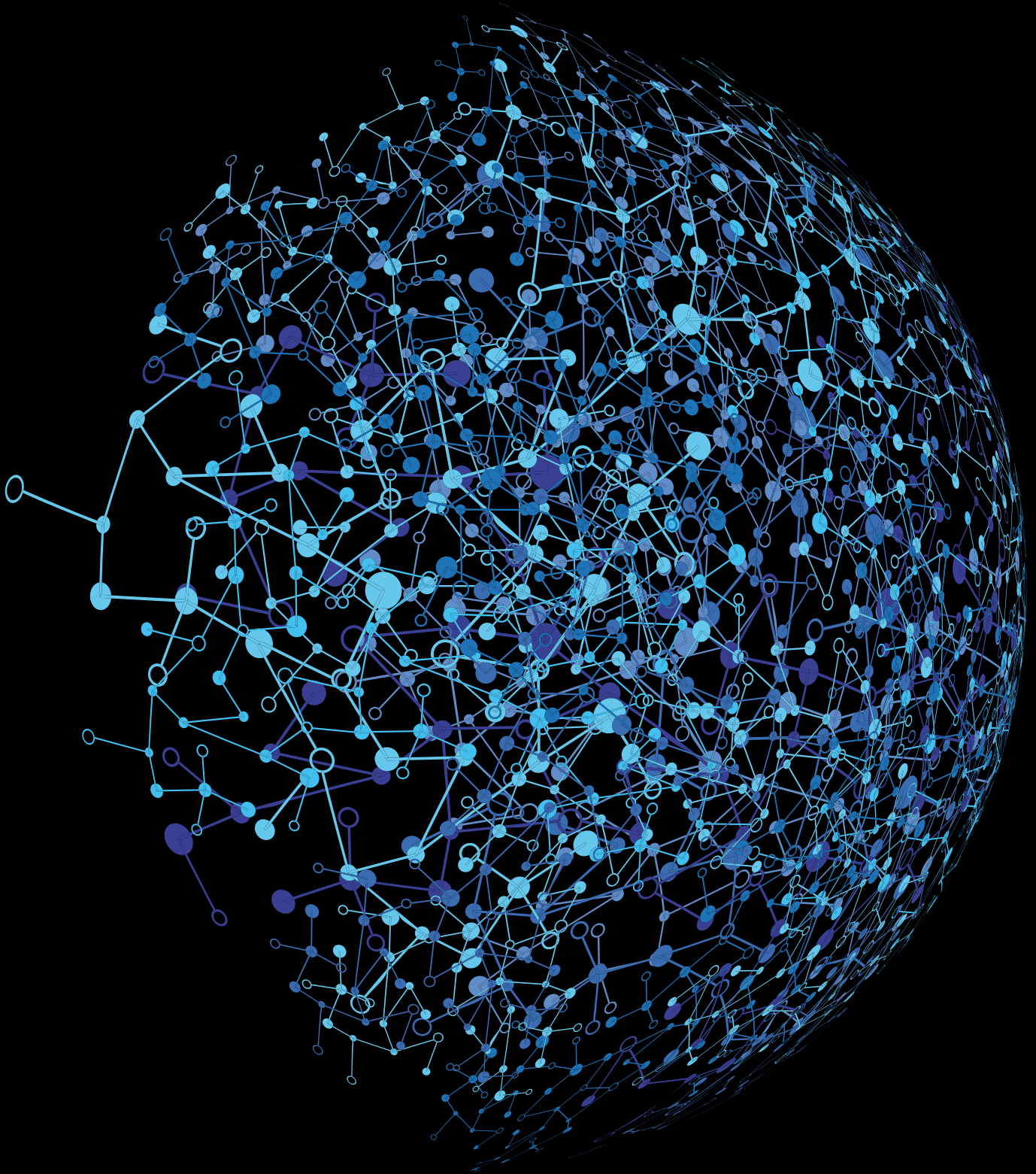
¿Cómo llego? Conversión de Sistema

Somos un Partner SAP certificado en proyectos de conversión de sistemas, también conocidas como Brownfield.

Esto permite a su compañía una migración a S/4HANA sin necesidad de re-implementar procesos y sin afectar procesos existentes definidos para su negocio.

Al mismo tiempo, permite la revisión de sus desarrollos y procesos de negocios existentes. ●

Fuente: Deloitte.



COVID-19: Personas, tecnología y el camino hacia la resiliencia organizacional

Autores: Khalid Kark, Anh Phillips, Mark Lillie, Jim Kilpatrick y John Ciaramella

Los líderes de tecnología tienen la oportunidad y la obligación de ayudar a guiar a sus organizaciones a través de esta crisis con su conocimiento y el poder de la tecnología, y deben priorizar sus esfuerzos.

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente el COVID-19 como una pandemia. A medida que el mundo sigue lidiando con la incertidumbre en torno a la propagación del COVID-19 y su creciente impacto en los mercados, las cadenas de suministro y otros pilares de la economía mundial, es importante recordar que este evento es ante todo acerca de las personas, sus familias, su bienestar, y las organizaciones e instituciones de las que dependen y confían en tiempos de necesidad. Desde hospitales hasta bancos, tiendas y transporte, es fundamental que estas organizaciones y empresas sean fuertes y resilientes para que puedan servir a las personas que dependen de ellas para proveer productos, servicios y sustento. Sin embargo, según una encuesta reciente de Forrester, sólo el 43% de los encuestados cree que su organización tiene un plan para hacer frente a una crisis como la pandemia COVID-19.

Desde que el nuevo coronavirus fue identificado en China a finales de diciembre de 2019, cientos de miles de personas en más de 100 países y regiones han contraído el virus COVID-19, con víctimas mortales. Con un porcentaje cada vez mayor de casos positivos ahora fuera de China continental, así como la propagación sin precedentes del virus en Italia, la propagación del COVID-19 a otras regiones del mundo representa una grave amenaza para la economía mundial. Ya vemos que está interrumpiendo las cadenas de suministro, la operación de negocios y mercados. Es posible que el impacto total del virus en las organizaciones no sea realmente conocido durante meses. Sin embargo, a medida que las ramificaciones del COVID-19 se extienden a través de la economía mundial y el sector financiero, una cosa es cierta: *la tecnología está entre las armas más poderosas en las organizaciones para responder con eficacia y decisión a este desafío.* ▶

Respuesta inmediata: Consideraciones sobre el plan, los profesionales y las prácticas para los líderes de tecnología

Para responder al desafío inmediato al que se enfrentan, los líderes de tecnología deben establecer sus estrategias y ejecutarlas en tres dimensiones principales: los planes, los profesionales y las prácticas. Cada una de estas dimensiones es esencial para brindar una respuesta cuidadosa, que mantenga a salvo a las personas sin afectar su productividad y cree una organización resiliente.



Planes: Crear una estrategia de respuesta

Con frecuencia, los líderes de tecnología en las organizaciones deben dar una respuesta rápida ante desafíos tácticos, operativos y logísticos en situaciones de crisis, como la pandemia de la COVID-19. Si bien los equipos de TI deben responder rápidamente a ciertos problemas, como mejorar las capacidades de trabajo a distancia y proteger los activos principales, es esencial que instrumenten una estrategia y planes organizacionales para garantizar la resiliencia de la organización. Una planificación anticipada contribuye a una ejecución rápida y eficaz.

01

Revisar los planes de continuidad de las operaciones y de recuperación en caso de desastres. Los planes de continuidad de las operaciones garantizan que las personas y los lugares estén seguros y operativos, mientras que los de recuperación en caso de desastres se centran en los datos y las aplicaciones. La evaluación de los riesgos y su impacto posible, el desarrollo de estrategias de recuperación y el establecimiento de procedimientos de comunicación a los superiores deben incluirse en un plan de continuidad de las operaciones. En cuanto a los planes de recuperación en caso de desastres, estos se centran en cómo regresar el entorno tecnológico a la normalidad. Ambos planes requieren pruebas frecuentes y actualizaciones continuas para ser eficaces y utilizables al ejecutarse.

02

Establecer una oficina de gestión de la crisis. Debe ser una estructura permanente y virtual que se activa ante eventos como la pandemia de la COVID-19 y otros sucesos del cisne negro. La oficina de gestión de crisis facilita las pruebas frecuentes y los cambios iterativos en sus planes de continuidad y recuperación, en lugar de deber actualizarlos como parte de un ejercicio que ocurre una vez cada diez años. La oficina de gestión de crisis suele formar parte de un equipo de respuesta a crisis, ya que el papel del equipo de TI no consiste únicamente en manejar los riesgos directos de las TI, sino también apoyar a los otros equipos en sus respuestas

04

Realizar planificación de escenarios para comprender las necesidades en tecnología. Anticípese al desarrollo de la situación y analice los diferentes escenarios. Por ejemplo, las interrupciones masivas en la mano de obra, las cadenas de suministro global o la demanda de bienes y servicios. Incluya la simulación de diversos plazos de respuesta; prepárese para una propagación rápida que requiera una acción inmediata y también para un contagio gradual que exija un enfoque global a largo plazo. Contemple la posibilidad de realizar pruebas de resistencia comercial para los diferentes escenarios de epidemia, que incluyan un resultado leve y contenido, una epidemia global más amplia o incluso una pandemia global, como es el caso de la COVID-19.

06

Planificar la recuperación. Por otro lado, los líderes deben reflexionar por adelantado sobre cómo reiniciar las operaciones comerciales perturbadas, aunque todavía se estén estableciendo las medidas de prevención y control de epidemias o pandemias. La cuarentena y las restricciones de viajes, que varían según la región, complicarán la vuelta a la capacidad completa más que un cierre programado. Por ejemplo, reiniciar las operaciones requerirá diferentes niveles de personal, capacidades o inicios de producción, que exigen flexibilidad, adaptabilidad o seguridad para la tecnología.

03

Crear un plan de comunicaciones. Debe contar con la capacidad de comunicar de manera rápida y eficaz las buenas y malas noticias, y suponer que es posible que los empleados no tengan a su disposición la computadora portátil u otros canales de comunicación con la oficina. Sea inclusivo en sus planes de comunicación; incluya a los proveedores de infraestructura tecnológica, software y otros servicios, al igual que a proveedores y socios de un entorno más amplio. Asimismo, establezca canales de comunicación con clientes, socios comerciales, entes regulatorios y personas interesadas.

05

Definir el papel y las expectativas de los líderes en la planificación y las comunicaciones. Su equipo espera información y apoyo con precisión y autoridad. Sea transparente; ocultar el riesgo crea potencialmente más riesgo. Los protagonistas en su plan de comunicaciones son sus líderes. Guíelos con claridad y fije sus expectativas. Deben estar equipados y preparados. Hable con sus profesionales, socios y otras personas interesadas.

07

Conozca su organización, roles y prioridades. Elabore planes de sucesión provisional para los puestos ejecutivos y directivos clave y los cargos fundamentales en su empresa. Como la COVID-19 se expandió a nivel global, hay un mayor riesgo de que personas en puestos clave no estén disponibles de manera provisional, ya sea por cuarentena o enfermedad. En caso de enfermedad, el equipo de TI debe tener alternativas claras de líderes para que continúe la toma de decisiones rápida y con confianza durante la crisis, y para mantener las operaciones de TI. Asimismo, debe identificar algunas funciones cruciales, como la nómina y la gestión de pedidos, no solo para garantizar la continuidad de los sistemas que los apoyan, sino también para que el personal tenga acceso a ellos. Estas operaciones deben contar con planes de contingencia.



Profesionales: Garantizar la salud, el bienestar y la productividad

La prioridad es garantizar la salud y la seguridad de sus profesionales. Las organizaciones deben instruir a su personal y a sus principales proveedores sobre los síntomas de la COVID-19, al igual que las maneras de prevenir el contagio. Muéstrase dispuesto a escuchar para que los equipos puedan negarse con confianza a realizar una tarea que ponga en riesgo su salud o la de otros.

01

Aplicar recaudos preventivos y revisar las políticas de licencia por enfermedad. Primero, informe a sus empleados sobre los protocolos de detección, contención y contaminación. Deben estar respaldados como corresponde por políticas flexibles de licencia por enfermedad. Aunque los síntomas al final no correspondan a la COVID-19 (resfrío común o gripe estacional), las empresas deben errar por exceso de precaución esta vez. La pérdida de productividad por la ausencia de varias personas en licencia por enfermedad será mucho menos costosa que cerrar una oficina, un centro de datos o de servicios porque el personal está enfermo. Además, antes de volver a abrir una oficina, debe desinfectarse.

03

Planificar en función del ausentismo. Las ausencias aumentarán a medida que se apliquen los protocolos de detección de salud, las personas que tengan síntomas estén en cuarentena y quienes hayan estado expuestos se aíslen en su casa. Las políticas locales de contención contribuyen al ausentismo, la escasez de mano de obra y las interrupciones. Los vendedores, socios y proveedores de tecnología clave también tendrán ausencias en sus operaciones. Se tratará de una cuarentena, para quienes estuvieron expuestos a la COVID-19 pero aún no presentan síntomas, restricciones de viaje y cierres de escuelas. Todo esto afectará a los padres de niños pequeños que no tienen quién los cuide.

05

Establecer canales de comunicación fuera de banda. Tal vez los canales de comunicación normales no estén disponibles (por un corte en el centro de datos, por ejemplo) o no sean accesibles (si la gente no tiene acceso a la tecnología de su trabajo). Busque formas de contactar a sus profesionales, contratistas, clientes y socios usando canales alternativos o herramientas y aplicaciones en línea. Explore los proveedores de comunicaciones en la nube para reducir la dependencia del centro de datos y los servidores de correos electrónicos de su organización. En algunos lugares del mundo, la conectividad de internet y el ancho de banda deben tenerse en cuenta en la estrategia global de comunicación.

02

Revisar y modificar las políticas de trabajo a distancia, incluidas las directrices de viaje. Se conoce que los viajes se vincularon a muchos casos de contagio de la COVID-19. Muchas empresas ya instrumentaron políticas para restringir los viajes no esenciales y así proteger a sus empleados. Dentro de lo posible, privilegie el trabajo a distancia o flexible. Es esencial crear las directrices adecuadas sobre viajes y trabajo a distancia para los equipos de proyectos y los profesionales de TI que trabajan en atención al cliente.

04

Garantizar la disponibilidad de recursos fundamentales mediante la sucesión y la mano de obra de contingencia. Prepare planes de sucesión para los puestos clave de su organización. La COVID-19 se propagó a más de 100 países (y sigue expandiéndose). Por lo tanto, existe un riesgo creciente de que personas clave no estén disponibles temporalmente por razones de cuarentena o enfermedad. En caso de enfermedad, deberá contar con alternativas claras y listas para instrumentarse para los líderes y otros puestos cruciales. Necesitará planes a corto y largo plazo para el funcionamiento de la empresa por lo menos en los próximos seis meses. Esto incluye la planificación de escenarios, derechos de decisión y responsabilidades y cadenas de comunicaciones para las decisiones urgentes.

06

Comunicar políticas, expectativas y procedimientos de manera clara (y reiterada). El primer paso consiste en revisar y adaptar las políticas sobre licencias, viajes, reuniones y redes sociales. Hacer referencia a una política actualizada o adjuntarla no es de ayuda. Es fundamental definir claramente las circunstancias, los escenarios y los términos como "viaje esencial" y "viaje no esencial". Reforzarlos en las comunicaciones posteriores es fundamental. Algunos creen que el exceso de comunicaciones es perjudicial para el ánimo. Sin embargo, en una crisis, es mejor informar de más que de menos, ya que esto último puede causar miedo e incertidumbre.

Prácticas: Preservar la continuidad de las operaciones comerciales

Después de elaborar una estrategia bien pensada y garantizar la salud y el bienestar de sus profesionales, los líderes tienen la obligación de preservar la continuidad de las operaciones comerciales. A continuación, encontrará algunos puntos que deben tener en cuenta para establecer mejores prácticas.

01

Racionalizar los proyectos y las carteras de tecnología.

Como tiene recursos limitados, debe ser muy claro en sus prioridades durante una crisis. Los equipos de TI suelen tener cientos de proyectos en curso que se suman a sus operaciones comerciales normales. Tener una visión clara de la priorización y la planificación para detener o continuar proyectos en diferentes escenarios es importante. También, debido a las restricciones de recursos que sufren las organizaciones en esta época, deberá pensar en derivar a profesionales y recursos técnicos para mantener las operaciones comerciales principales. Asimismo, es posible que en una crisis necesite apoyar nuevos proyectos o acelerar proyectos que sean importantes para la empresa con el fin de manejar el riesgo o prepararse para la recuperación. Es fundamental que los líderes transmitan las prioridades a sus empleados, los ayuden a manejar la demanda en función de la oferta de trabajo en tecnología y tomen decisiones sobre las tareas que pueden postergarse o que no son prioritarias. En el caso de la COVID-19 o cualquier otra amenaza de índole sanitario, empodere a los equipos para que sean creativos y realicen el trabajo no esencial de maneras que minimicen el riesgo o la exposición innecesarios.

02

Preparar su conectividad, seguridad e infraestructura en función del nuevo tráfico y los nuevos patrones de uso.

Al prepararse para un aumento en el trabajo a distancia, la organización debe tener la capacidad tecnológica para apoyar dicho trabajo: demandas de ancho de banda, infraestructura de VPN, DevOps y mecanismos de verificación y control del acceso, al igual que herramientas de seguridad deben apoyar las demandas de tráfico pico. Contemple darle un acceso a la VPN/a distancia a los contratistas y terceros que brindan los servicios cruciales y comprar licencias adicionales para las herramientas de colaboración como Zoom, Skype, Slack, etc. El aumento repentino de la actividad en línea afecta en gran medida la estabilidad del sistema, la solidez de la red y la seguridad de los datos, en especial en aquellas regiones del mundo en las que las telecomunicaciones y la infraestructura de los sistemas no están bien desarrollados. Orientar al personal para que preserve el ancho de banda y los recursos reduce la carga de los sistemas. Por ejemplo, usar Zoom o Skype para reuniones con una persona o con pequeños grupos, usando celulares para liberar el ancho de banda para las reuniones más grandes. También, en lugar de enviar archivos grandes, puede recurrirse a herramientas como SharePoint y Teams.

03

Estar listo para interrupciones en su empresa y el ecosistema tecnológico.

La mano de obra abarca más que sus empleados. Es importante tener en cuenta al contingente más amplio: contratistas, subcontratistas y proveedores de servicios. Identifique a todos los proveedores, socios y vendedores de tecnología fundamentales y asegúrese de que tengan la capacidad de tolerar las alzas y ajustes en la demanda. Determine el impacto si no están disponibles o si hay limitaciones en la capacidad. Pida los planes de recuperación en caso de desastre, pandemia y continuidad de las operaciones para garantizar su resiliencia.

04

Prepararse para trabajar sin el centro de datos.

Con el giro a la nube, muchas organizaciones ya están encaminadas para que un evento importante en sus centros de datos no perturbe sus operaciones comerciales principales. Planifique para la contingencia de un cierre del centro de datos; aunque la infraestructura física esté disponible, es posible que no cuente con las personas para manejarlo. Analice las operaciones principales y evalúe la vulnerabilidad de la infraestructura ante las restricciones en equipos físicos u otros recursos. Arme un plan de contingencia para mitigar dicho riesgo.

05

Comprender e integrar los requisitos de seguridad, cumplimiento y privacidad en sus planes.

En una crisis, es fácil renunciar a los controles de seguridad o privacidad temporalmente. Sin embargo, si no se evaluaron con anticipación los riesgos y sus tácticas de mitigación, podría causar vulnerabilidades importantes en materia de seguridad, privacidad o cumplimiento. No contar con una VPN para una conexión a distancia, el control adecuado de verificación o acceso para las aplicaciones cruciales, o no cifrar la información de identificación personal puede causar violaciones de seguridad o cumplimiento, y pérdida de la propiedad intelectual.

06

Determinar los servicios comerciales principales y adaptar los acuerdos de nivel de servicio (SLA).

La unidad de tecnología ofrece muchos servicios cruciales al personal, los clientes y los socios. Cada una de estas personas interesadas tiene expectativas sobre la disponibilidad y el tiempo de respuesta para dichos servicios. Priorizar los servicios y ajustar y comunicar adecuadamente los acuerdos de nivel reducirá la confusión y el caos.

07

Contar con procedimientos de priorización y planes de contingencia para el centro de asistencia.

El centro de asistencia es crucial; gracias a él la organización combina la agilidad, la destreza y la receptividad antes una crisis como la pandemia de la COVID-19. El centro de asistencia debe estar preparado para manejar un mayor volumen y un proceso claro de priorización, comunicación con instancias superiores y derivación. La automatización, como los asistentes virtuales, la derivación simplificada de pedidos y el establecimiento de un centro de mando para los empleados a distancia, tiene un gran impacto en la eficacia de la receptividad. Muchas organizaciones apalancan la huella geográfica de su centro de asistencia creando una estrategia global para ayudar a las áreas afectadas. Por ejemplo, en la recuperación de China, tener un centro de asistencia allí podría apoyar otras áreas, como Europa, donde la amenaza del virus es más grave en otro momento. Al mismo tiempo, analice opciones en las que el centro de asistencia es gestionado por personas que trabajan a distancia.

08

Prepararse para las limitaciones en el flujo de efectivo, pero estar listo para luchar por obtener más inversiones.

Un gran impacto de la propagación de la COVID-19 son las limitaciones en el flujo de efectivo que les causa a las empresas. El turismo, la industria hotelera, el entretenimiento y el transporte aéreo se vieron muy afectados a corto plazo. Sin embargo, incluso las empresas que parecen estar en una buena situación financiera podrían verse afectadas, según avance la situación. La reacción más común es interrumpir los proyectos no esenciales y eso genera costos importantes de reinicio después. Contar con un plan proactivo y preciso de priorización y reducción de costos permitirá realizar los cortes racionales en los gastos discrecionales. Sin embargo, el equipo de TI deberá defender las inversiones en las capacidades cruciales como las herramientas de colaboración, el trabajo a distancia y la seguridad para respaldar las respuestas a los riesgos como la COVID-19, que no hayan recibido financiamiento ni priorización adecuados en el pasado.





Repercusiones a largo plazo: Convertirse en un líder resiliente y redefinir el futuro del trabajo

En las crisis, los líderes resilientes se definen primero por quiénes son y luego por las medidas que toman. Con claridad y determinación, los más resilientes pondrán en primer lugar la misión inmediata. Estabilizarán la situación tomando medidas decisivas y priorizando la velocidad a la elegancia. Pero, al mismo tiempo, brindarán el tipo de liderazgo y visión que el momento exige creando un discurso sobre un camino claro y adoptando una visión a largo plazo. Incluso en los momentos de caos, los líderes resilientes nunca pierden de vista las oportunidades que yacen en el horizonte.

Muchos líderes de tecnología están en una posición única para ayudar a las organizaciones a redefinir el futuro del trabajo, la mano de obra y el lugar de trabajo impulsado por la tecnología. Estamos en un punto de inflexión en el que las capacidades tecnológicas están listas para transformar cada faceta del trabajo tal como lo conocemos. Mediante la automatización, la robótica, la nube y la computación cognitiva, el trabajo que realizan los seres humanos darán un giro fundamental. Al ofrecer la visualización y aceptar la empresa extendida, la mano de obra se transformará. Y al permitir la colaboración, los servicios en la nube y el trabajo a distancia, el lugar de trabajo cambiará para siempre. Esto exige un liderazgo y una ejecución visionarios. Al mismo tiempo, ofrece la oportunidad de acelerar el futuro del trabajo debido a la crisis.

Lo positivo es que muchos de los cambios tecnológicos importantes que se proponen y existen o deberían existir en muchas organizaciones. A medida que se desenvuelve la crisis, hay una oportunidad para acelerar estas medidas. La clave es permitir las soluciones alternativas actuales y aprovechar la oportunidad para moldear las formas futuras de trabajo, que sean más eficaces, eficientes y cooperativas, más allá de los límites de las actividades de la empresa. Los líderes de tecnología tienen la oportunidad de demostrar un liderazgo y una ejecución visionarios en todas las dimensiones que se mencionan a continuación.

01

Ser metódico y disciplinado al automatizar los procesos manuales. Por supuesto, la automatización de los procesos clave reducirá la dependencia en los seres humanos y mejorará la calidad al reducir los errores manuales. Al CIO se le presenta una oportunidad grande y obvia de identificar formas de automatizar los sistemas y los procesos tecnológicos. Casi todas las operaciones de TI son candidatas para la computación autónoma. Lleve la automatización a un nivel superior construyendo los entornos tecnológicos que se basen en activos y contenedores virtualizados y herramientas avanzadas de gestión y monitoreo que desplazan perfectamente las cargas de trabajos entre pilas tradicionales en las instalaciones, las plataformas privadas en la nube y los servicios públicos en la nube. La computación autónoma tiene el potencial de redefinir los procesos operacionales para aumentar la eficiencia, la calidad, la velocidad y la confianza en los seres humanos. Muchos predijeron que podría ser el comienzo del fin de la mano de obra humana. De hecho, esta automatización creará una nueva clase de trabajos para los seres humanos, los "supertrabajos", que permitirán a los profesionales aprovechar sus fortalezas y crear mucho más valor para sus organizaciones.

02

Defender el enfoque para usar la nube primero y migrar con dinamismo a los servicios en la nube. Los servicios y la infraestructura en la nube presentan ventajas obvias. Una pandemia como la COVID-19 acentúa su pertinencia. Permiten acceder a los servicios de cualquier lugar, en cualquier momento y a partir de casi cualquier dispositivo. Crean nuevos flujos de trabajo rápidamente para aceptar las capacidades de autoservicios, el proceso sobre la marcha y los cambios de configuración. Los proveedores de servicio en la nube también tienen la elasticidad de adaptar las soluciones, como el ancho de banda y la capacidad informática, según las necesidades. Se trata de una capacidad fundamental en especial cuando el alcance y la escala del brote no se conocen. Pero, a largo plazo, las soluciones en la nube son fundamentales para que las organizaciones lleguen al mercado más rápido, creen soluciones de autoservicio para las empresas y ofrezcan un espacio de pruebas para experimentar e innovar.

03

Instaurar la colaboración virtual como la norma. La última vez que las organizaciones invirtieron de manera importante en herramientas de colaboración fue hace una década como respuesta a la crisis generada por la pandemia de la gripe H1N1. El péndulo se inclinó muchísimo hacia el trabajo a distancia, pero la tendencia se revirtió. Desde entonces, las herramientas de colaboración mejoraron en gran medida, y el ancho de banda y el equipo son mucho más baratos y de mejor calidad para las videoconferencias. Los dispositivos móviles ofrecen muchas más funciones y las plataformas de colaboración son mucho más intuitivas. La investigación y la inversión en estas herramientas no solo mitiga el riesgo de la pandemia de la COVID-19, sino que también facilita la colaboración, acelera los plazos de entrega y reduce los costos al haber menos desplazamientos.

04

Visualizar nuevas oportunidades de negocios y formas de trabajo. Tal vez la pandemia de la COVID-19 ayudará a los líderes a replantearse los paradigmas establecidos en cuanto a la presencia física. Las industrias como los servicios profesionales y la educación quizás estén listas para este cambio de mentalidad. La presencia física puede no ser un requisito para ofrecer servicios de consultoría o asistir a una clase en la universidad o el instituto terciario. Las empresas no solo deben invertir más en las capacidades de trabajo a distancia, sino que deben replantearse la creación de nuevos modelos de negocios que aprovechen la presencia virtual. ●

👁️ **Para poder visualizar el artículo completo ingresar a los siguientes enlaces:**

- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/technology-media-telecommunications/cl-Covid19_POV_IT.pdf
- <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/people--technology--and-the-path-to-organizational-resilience.html>





El futuro del trabajo en tecnología

Cómo los líderes tecnológicos pueden reimaginar el trabajo tecnológico, la fuerza laboral y el lugar de trabajo [▶](#)

Autores: Khalid Kark, Bill Briggs, Atilla Terzioglu, Minu Puranik.
Deloitte Insights

El futuro del trabajo en tecnología, que abarca el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo, está experimentando una transformación. ¿Cómo pueden los líderes tecnológicos y empresariales crear estrategias, diseñar y colaborar para tener éxito en este viaje?

La evolución de los imperativos estratégicos del negocio, las tendencias y los disruptores están impulsando un cambio sísmico en la forma en que operan las organizaciones de TI. Este informe

tiene como objetivo abordar preguntas fundamentales sobre el futuro del trabajo en tecnología:

- ¿Cómo pueden las organizaciones aprovechar la tecnología para rediseñar los resultados de trabajo actuales para enfocarse en aumentos exponenciales en la productividad y la eficiencia de costos y redefinir los nuevos resultados de trabajo que se extienden más allá de la productividad y el costo al valor, significado e impacto?



- ¿Cómo será la fuerza laboral tecnológica del mañana diferente a la actual?
¿Cómo cambiarán los trabajos y roles?
¿Qué habilidades y capacidades se necesitarán?
- ¿El lugar de trabajo actual apoya el trabajo evolutivo de la tecnología y la fuerza laboral requerida para completarlo? ¿Cómo será necesario rediseñarlo para sostener la evolución del trabajo tecnológico?

Basado en encuestas formales y entrevistas con docenas de líderes empresariales y tecnológicos, este informe discute el futuro del trabajo en tecnología: el trabajo en sí, quién hace el trabajo (fuerza laboral) y dónde se realiza el trabajo (lugar de trabajo)¹. Arroja luz sobre los cambios en estas tres dimensiones (trabajo, fuerza laboral y lugar de trabajo) que ya han comenzado, continuarán desarrollándose durante los próximos tres años, y probablemente continuarán progresando con el tiempo. Finalmente, proporcionará consejos y recomendaciones pragmáticos sobre cómo los líderes tecnológicos y empresariales pueden elaborar estrategias, diseñar y colaborar en este audaz viaje.

Re imaginando el papel de la tecnología

Los ejecutivos de negocios y tecnologías inteligentes están trabajando juntos para re imaginar cómo la tecnología ofrece valor comercial y ventaja competitiva. “Debido a los avances tecnológicos, el papel de la tecnología dentro de la organización está cambiando”, dice Satish Alapati, CIO de Media & Entertainment Customer Experience en AT&T. “El papel de la tecnología ha evolucionado desde la automatización del negocio hasta ser realmente el negocio”².

La innovación y la disrupción empresarial están cambiando rápidamente el alcance, el ritmo y la escala del trabajo tecnológico. “Las interrupciones se presentan en diferentes formas, desde competidores que usan tecnología a escala hasta el Internet de las Cosas Industrial”, dice otro líder tecnológico. “Como resultado, cada vez es más importante habilitar todo lo que hacemos con tecnología de punta”³.

Sin embargo, a pesar de la convergencia de la tecnología y las estrategias comerciales, los datos de la Encuesta global de CIO 2018 de Deloitte sugieren que los CIO y otros líderes tecnológicos aún luchan con una percepción persistente de TI como tomador de pedidos en lugar de conductor de negocios. Solo el 29 por ciento de los líderes empresariales que participan en la encuesta están de acuerdo en que la organización tecnológica y sus líderes deberían estar profundamente involucrados en el desarrollo de la estrategia empresarial.

Cuatro cambios importantes en el papel de la tecnología

La investigación en curso de Deloitte sobre la reinención del papel de la tecnología ha identificado cuatro cambios significativos que están cambiando el papel de la tecnología en las organizaciones.

De operador confiable a co-creador de negocios.

Los equipos tecnológicos deben continuar manteniendo la excelencia operativa, en el pasado, su función principal, pero debido a que las estrategias comerciales y tecnológicas ahora están entrelazadas, el trabajo tecnológico debe evolucionar para enfocarse en la colaboración mano a mano con las funciones comerciales para crear valor.

Además, debido a la creciente demanda de entrega rápida y eficiente de experiencias y capacidades de baja fricción, a la par de las mejores experiencias en línea de nivel de consumidor, muchos equipos de tecnología están cambiando de los modelos operativos tradicionales, centrados en

proyectos y procesos, a aquellos que están más centrados en el producto y los resultados, que priorizan la colaboración interfuncional, la aceleración del valor del tiempo para el cliente y otras necesidades de los usuarios/clientes, y los resultados comerciales.

Desde la prestación del servicio hasta la entrega del valor.

Los modelos de automatización, la nube y la tecnología como servicio se están arraigando, racionalizando y acelerando la entrega de TI, y cambiando la forma en que los equipos de tecnología y las funciones comerciales trabajan, colaboran y crean valor. Y están ayudando a eliminar parte del trabajo táctico y operativo y trasladar el resto a máquinas y proveedores de servicios.

A medida que los equipos de tecnología cambien de operadores confiables a co-creadores comerciales, su valor probablemente dependerá del valor que brinden al negocio, en lugar de los servicios que brindan.

Del centro de costos al motor de ingresos.

En el mundo de la prestación de servicios, la TI generalmente se ve como un centro de costos, con los CIO cobrados por prestar los servicios al menor costo posible. El departamento de TI promedio invierte más de la mitad (56 por ciento) de su presupuesto de tecnología para mantener las operaciones comerciales y gasta solo el 18 por ciento en desarrollar nuevas capacidades comerciales⁴.

“Debido a los avances tecnológicos, el papel de la tecnología dentro de la organización está cambiando. El papel de la tecnología ha evolucionado desde la automatización del negocio hasta ser realmente el negocio.”

Satish Alapati
CIO de Media & Entertainment Customer Experience en AT&T



Los datos sugieren que, si los equipos de tecnología van a impulsar la innovación y ser agentes de cambio, la reducción de costos debería pasar a un segundo plano para invertir estratégicamente para aumentar los ingresos, el crecimiento, el precio de las acciones u otras medidas del negocio y el valor para los accionistas. Los CIO de las organizaciones de “vanguardia digital” (aquellas con estrategias digitales bien definidas y departamentos de TI de gran prestigio) ya asignan menos de la mitad de sus presupuestos (47 por ciento) a las operaciones comerciales y 26 por ciento a la innovación. En los próximos tres a cinco años, planean reducir aún más la asignación de operaciones a un tercio de su presupuesto anual al tiempo que aumentan los fondos de innovación al 38 por ciento⁵. Para los CIO, conocer los retornos financieros y articular el valor de las inversiones en tecnología puede ayudar a impulsar reenviar su nueva agenda.

Cuando la tecnología y las estrategias comerciales se fusionan, la función tecnológica es una fuente de innovación y un co-creador de ingresos impulsado por las inversiones en tecnología. “TI necesita

demostrar una agenda de innovación”, dice Jo-ann Olsovsky, CIO de Salesforce.

“Una empresa tiene que sentir que TI es un agente de cambio que está posicionando el negocio para el futuro”⁵.

De la ciberseguridad al riesgo y la resistencia.

Cuando se trata de riesgos, el enfoque principal de los líderes tecnológicos ha sido la ciberseguridad. Si bien la ciberseguridad siempre será crítica, los líderes también deben centrarse en la capacidad de recuperación empresarial y los riesgos e interrupciones inherentes a tener una estrategia combinada de tecnología empresarial, riesgos cuyo alcance se extiende más allá de los entornos de TI tradicionales en fábricas y otros espacios de trabajo, productos e incluso ubicaciones de clientes. Debido a que los clientes conectados digitalmente ahora tendrán acceso a los datos a través de un voluminoso conjunto de canales que todos deben ser seguros y resistentes, esto debería incluir la integración de la seguridad en el diseño y desarrollo de productos.

Fuerzas que configuran el futuro del trabajo en tecnología

La transición de la tecnología a un nuevo rol en la organización requiere que el trabajo de la tecnología cambie. Tres fuerzas están convergiendo para remodelar el futuro del trabajo en tecnología:

01. La proliferación de tecnologías disruptivas está remodelando continuamente las empresas, las industrias y los mercados.
02. El papel de la tecnología se está transformando en un catalizador para la estrategia y transformación del negocio, cambiando las expectativas y la entrega de tecnología, y difuminando las líneas entre el negocio y las funciones tecnológicas.
03. Las tendencias demográficas y de la fuerza laboral a nivel mundial, como los trabajadores temporales y eventuales, una fuerza laboral multigeneracional, un talento más diverso y los mercados mundiales de talento están transformando el mercado laboral en general, y la fuerza laboral tecnológica en particular.

Frente a estos cambios drásticos, muchos CIO inteligentes y otros líderes tecnológicos tienen como objetivo dar forma al futuro del trabajo en tecnología. Para hacerlo, pueden aprovechar estas fuerzas y equilibrar sus demandas competitivas mientras continúan manteniendo la excelencia operativa, satisfaciendo las expectativas comerciales y de los clientes e impulsan la innovación, la interrupción y la transformación digital.

Las disciplinas de TI tradicionales evolucionan a nuevas disciplinas tecnológicas


Muchos líderes tecnológicos reconocen que estos cambios están ocurriendo, pero pueden no comprender sus implicaciones fundamentales en el trabajo tecnológico y la fuerza laboral y los lugares de trabajo necesarios para implementarlo. Como resultado, algunos líderes han abordado la evolución hacia el futuro del trabajo con esfuerzos desarticulados y ad hoc.

Estos cambios han hecho que el alcance tradicional del trabajo de TI sea insostenible. Los líderes empresariales deben redefinir el trabajo tecnológico más allá de TI y actualizar las disciplinas de TI tradicionales para crear disciplinas tecnológicas centradas en la creación de valor (Figura 1). En este informe, reemplazamos deliberadamente el acrónimo "TI" por "tecnología" porque el alcance de la responsabilidad es muy diferente para cada uno. TI se refiere a la organización tecnológica histórica y sus disciplinas de TI enfocadas hacia adentro. En el futuro, el trabajo tecnológico se extenderá por toda la empresa y es posible que el CIO no lo controle directamente. Los líderes empresariales y tecnológicos pueden beneficiarse al sentirse cómodos con la idea de mirar la tecnología de manera integral en toda la organización.

Esta evolución va más allá de la semántica. Las nuevas disciplinas tecnológicas representan más que simplemente una forma diferente de operar. Colectivamente, definen un tipo de trabajo fundamentalmente nuevo que se extiende más allá de los límites de la organización tecnológica a las áreas empresariales y funcionales. En última instancia, estas nuevas disciplinas pueden ayudar a transformar el trabajo tecnológico, la fuerza laboral y el lugar de trabajo.

Figura 1
La evolución de las disciplinas tecnológicas

Disciplinas de TI tradicionales		Nuevas disciplinas tecnológicas
Enfoque y mentalidad ágil		
<ul style="list-style-type: none"> • Visión tecnológica y establecimiento de agenda • Asociaciones comerciales • Innovación y exploración 	 	Cocreación de empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno de TI y gestión del rendimiento 	 	Realización y medición de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos • Gestión de aplicaciones 	 	Gestión de producto
Ejecución adaptativa y multidisciplinaria		
		 Experiencia y diseño
<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura • Gestión de plataforma e Infraestructura 	 	Arquitectura tecnológica
		 Datos y percepciones
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de servicios • Entrega de soluciones 	 	Entrega del producto
Compromiso continuo y resiliente del ecosistema		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de talento y liderazgo 	 	Talento continuo
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de socios y ecosistemas 	 	Gestión de ecosistemas de terceros
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de TI, seguridad y cumplimiento 	 	Seguridad, riesgo y resistencia

 **Fragmento obtenido y traducido de la revista Deloitte Insights, cuyo enlace es el siguiente: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/tech-leaders-reimagining-work-workforce-workplace.html>**

Notas finales:

01. Jeff Schwartz et al., What is the future of work?, Deloitte Insights, April 1, 2019.
02. Interview with Satish Alapati, conducted January 28, 2019.
03. Interview with anonymous CIO, conducted January 22, 2019.
04. Ibid.
05. Ibid.

Contactos

Para mayor información, por favor contáctese con:

Alejandro Jaceniuk

**Socio Líder de Enterprise
Technology and
Performance**

Argentina
Marketplace Cono Sur
Spanish Latin America
ajaceniuk@deloitte.com

Cristina Sanguinetti

Socio Líder SAP

Argentina
Marketplace Cono Sur
Spanish Latin America
csanguinetti@deloitte.com

Rodolfo Fuentes

Socio Líder SAP

Costa Rica
Marketplace México y
Centroamérica
Spanish Latin America
rodfuentes@deloitte.com

Luis Talledo

Socio de Enterprise

Application SAP Perú
Marketplace Andina Spanish
Latin America

www.deloitte.com

Directorio global de oficinas

Encuentre una oficina de Deloitte cerca de usted



Sobre Deloitte:

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Sobre esta publicación:

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.