

# El imperativo de un plan de negocios: TI debe cumplir con el nuevo mandato del CEO

Las prioridades comerciales están cambiando hacia el crecimiento y la innovación. Esto está cambiando el mandato de TI de la eficiencia y la estandarización a ser una organización abierta, ágil y comprometida con el cliente que permite resultados impulsados por el negocio. Para complicar esta dinámica existe un **aumento en la frecuencia de los proveedores que introducen nuevas tecnologías digitales como la nube, redes sociales, dispositivos móviles y análisis**. Esto está abriendo nuevas oportunidades para que el negocio determine si innovará y cómo lo hará. Sin embargo, invertir en innovación se dice fácil, pero es complicado hacerlo.

Muchos CIO no están seguros de en qué tecnologías invertir mientras se preparan para satisfacer las futuras demandas comerciales. El **cambio constante en las tecnologías** puede forzar las decisiones sobre si conservar lo que tienen o cambiar componentes por nuevos productos a medida que las tecnologías evolucionan. El costo de los cambios aumentará, pero muchos CIO no obtienen un presupuesto adicional de sus CEO para hacer que las innovaciones digitales u otras sucedan.

La mayoría de los CIO creen que tienen el control de sus planes de negocio de TI, pero muchos se sienten presionados para adherirse a los planes de negocio de sus proveedores o corren el riesgo de perder el soporte. Otros se sienten presionados a **adoptar una estrategia general** como "primero la nube" sin un plan claro de cómo la estrategia apoya al negocio. Estos enfoques no están alineados con la transformación del negocio o la nueva misión de TI. Los cambios dictados por el proveedor pueden **consumir una parte significativa del presupuesto de TI** y los recursos que podrían utilizarse para ofrecer un mayor valor comercial e innovación.

Para responder al negocio, los CIO deben elegir entre dos estrategias direccionales: impulsadas por el proveedor o impulsadas por el negocio.

Un **plan de negocios impulsado por la compañía** es un plan continuo de 3 a 10 años que traduce la estrategia comercial de una empresa en iniciativas tecnológicas que le permiten alcanzar sus objetivos. Un plan de negocios está impulsado por la compañía cuando las inversiones en tecnología están alineadas con los objetivos, prioridades, recursos y tiempos del negocio. Se compone de un plan primario de alto nivel que muestra inversiones en tecnología que permiten resultados comerciales.

Si tomas la idea de un plan de negocio físico y lo aplicas a una empresa, el plan muestra tus objetivos comerciales (o resultados comerciales) como destinos. Muestra la **estrategia de TI** como la ruta que piensas tomar para llegar allí. Muestra las inversiones o proyectos tecnológicos individuales como las paradas que harás en el camino. Puede haber desvíos en el camino, pero debes comenzar con un plan.

La diferencia clave entre un plan de negocios impulsado por la compañía y otros planes es un

destino definido por el negocio. Por ejemplo, si el plan no muestra cómo las inversiones mueven a la empresa hacia el logro de los objetivos comerciales, no está orientada a los negocios ya que no hay un destino definido. Los planes de aplicaciones y tecnología tampoco están orientadas a los negocios si se basan en un plan y los objetivos de tu proveedor. Las actualizaciones de tu proveedor de software empresarial deben incluirse al estructurar un plan orientado a los negocios si contribuyen a lograr un objetivo comercial. Sin embargo, las actualizaciones del proveedor no dictan la ruta, la prioridad o el momento de un plan orientado a los negocios.

No un plan de talla única y una vista única del plan probablemente será demasiado limitada para mostrar las diversas capas de aplicaciones y tecnología involucradas en cómo se ejecutarán tus estrategias de TI. Es posible que se necesiten **planes complementarios más detallados** (por ejemplo, funcional, técnico, en la nube, infraestructura, seguridad, habilidades y otros) para capturar detalles como el orden en que se implementarán las nuevas capacidades comerciales específicas. Del mismo modo, los planes pueden usarse para mostrar cómo se ejecutará una estrategia determinada, por ejemplo, la migración a la nube por capa de nube. Cada una de las vistas del plan debe reflejar las prioridades y el tiempo necesarios para alinearse con los objetivos de la empresa.

En resumen, el plan impulsado por el negocio proporciona una visión integral de la línea de tiempo de soporte necesaria para entregar y mantener las soluciones que se planifican. Hace visibles los cambios en los requisitos de soporte que ocurrirán como resultado de seguir el plan impulsado por el negocio. Esto te ayudará a desarrollar un plan de apoyo para guiar las decisiones de personal y planificar para cerrar las brechas de habilidades. Dada la creciente ola de jubilaciones entre las personas con habilidades de software empresarial, combinado con una gran demanda de nuevas habilidades digitales, la competencia por los recursos va a empeorar.

Si el negocio fuera estático y las tecnologías que lo habilitan fueran estáticas, no se realizaría un "viaje de cambio". Habría **poca necesidad de garantizar que la tecnología esté implementada para respaldar los cambios**. El riesgo de no tener un plan de negocios sería mínimo. Es solo cuando surge la necesidad de "ir de aquí para allá", que debes tomar decisiones sobre cómo tienes la intención de hacer el viaje para que se realicen las inversiones adecuadas para prepararte, y esas

inversiones se hagan a tiempo para permitir que el área de TI permita el cambio de negocio. El uso de un plan impulsado por el negocio resalta las necesidades, las brechas y las desconexiones entre los objetivos del negocio y los planes de tecnología de TI.