

Arquitectura Empresarial: Visión, Propuesta de Valor y Experiencias en la adopción

Jorge Arias (jorge.arias@oracle.com)
Chief Architect - North LatinAmerica
Oracle Consulting Services

Objetivo

- Presentar, apoyado en **casos prácticos, elementos estructuradores, enfoques y prácticas** que deben considerarse a la hora de **estructurar una visión de TI** altamente **alineada a la estrategia de negocio** y soportada en un enfoque de **arquitectura empresarial**

"Experiencia es lo que tú consigues, cuando no consigues lo que querías" Randy Pausch, 2008 CMU (En su best seller "The last lecture")

"Visión es el arte de ver las cosas invisibles."

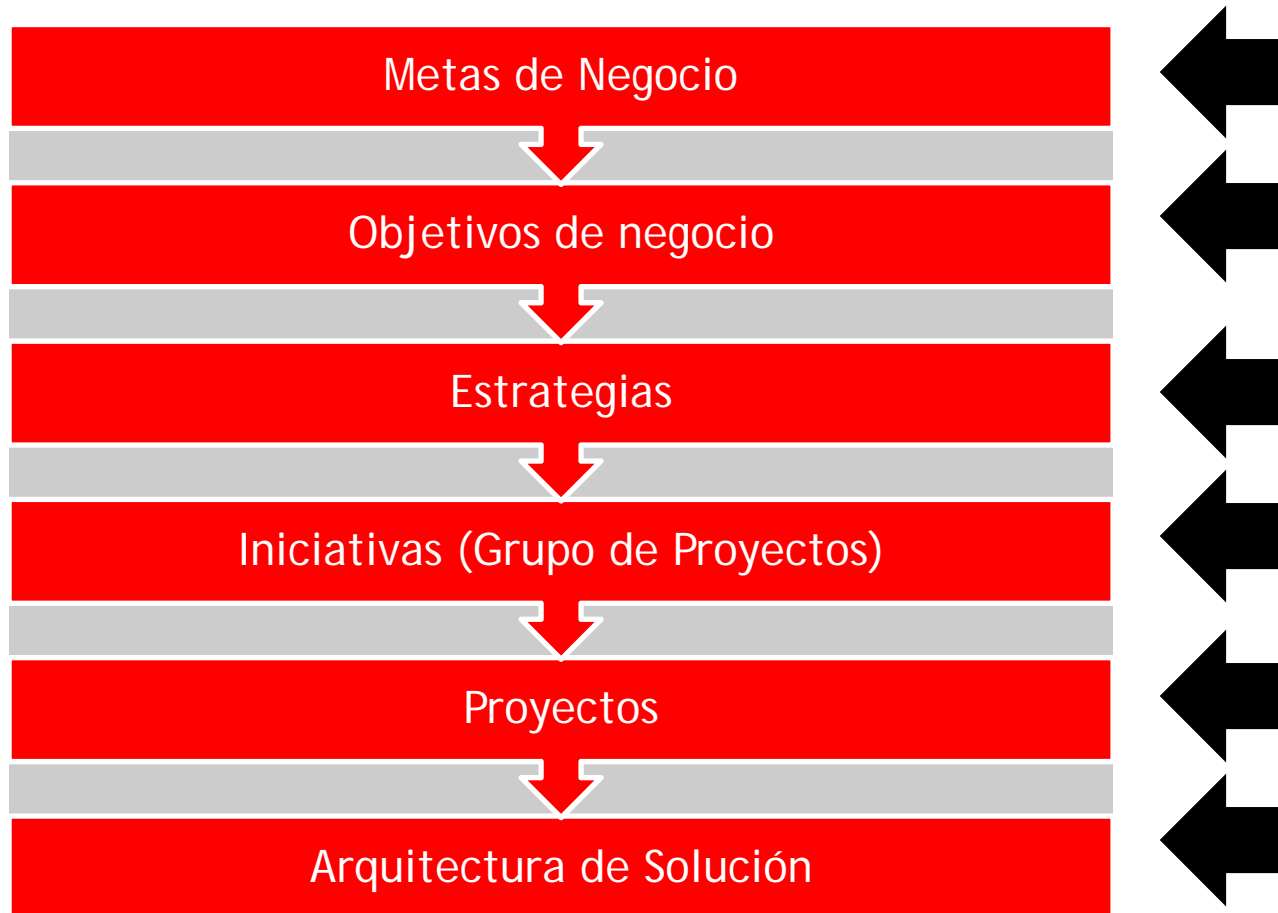
Jonathan Swift (1667-1745)

"Simplicidad es una ilusión, es tan sólo complejidad bien administrada" Anne Thomas- Burton Group

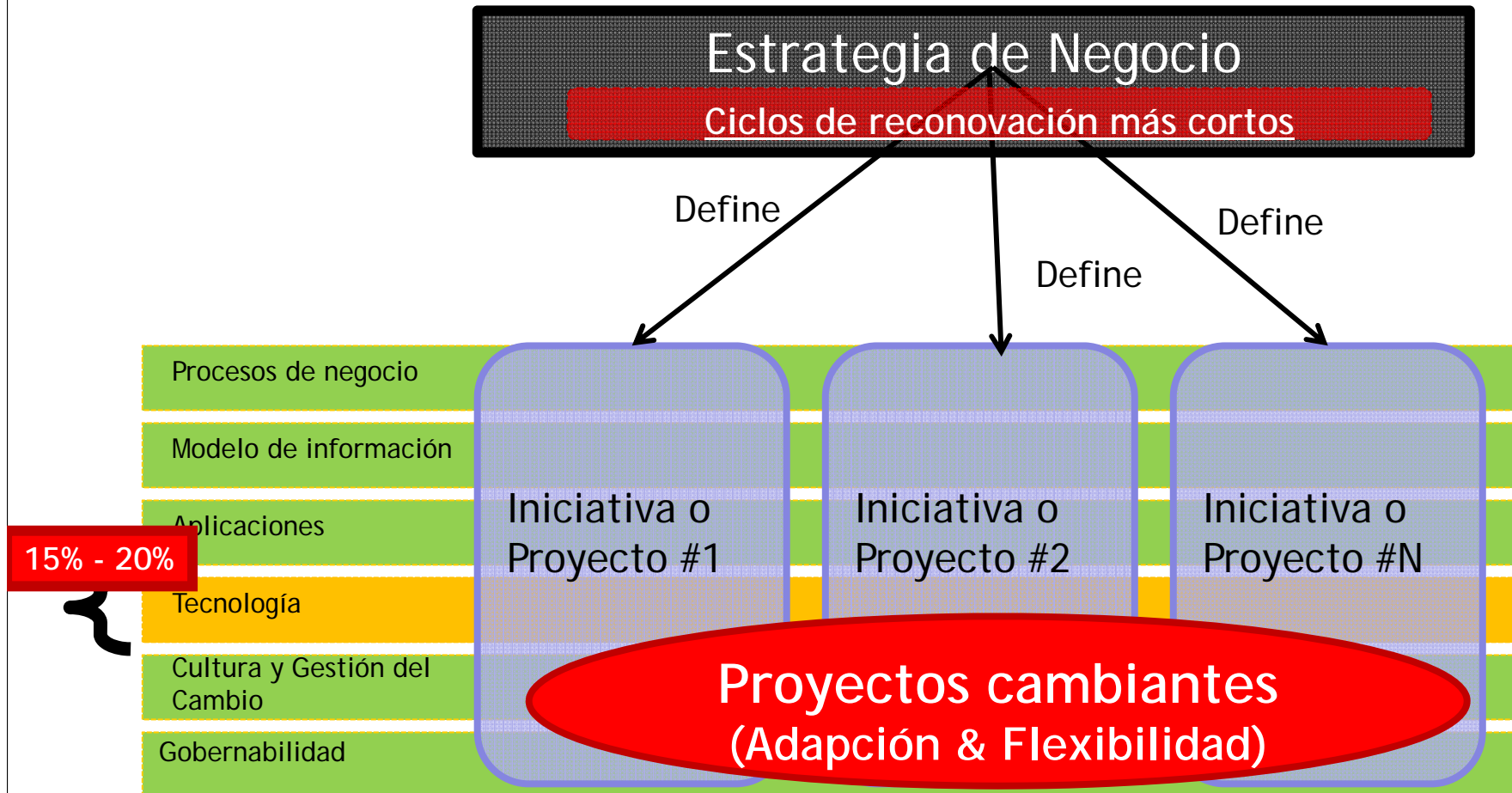
Agenda

- **Motivación**
- Contexto Empresarial & Arquitectura de Negocios
- Arquitectura Empresarial
- Lecciones aprendidas
- Preguntas & Respuesta

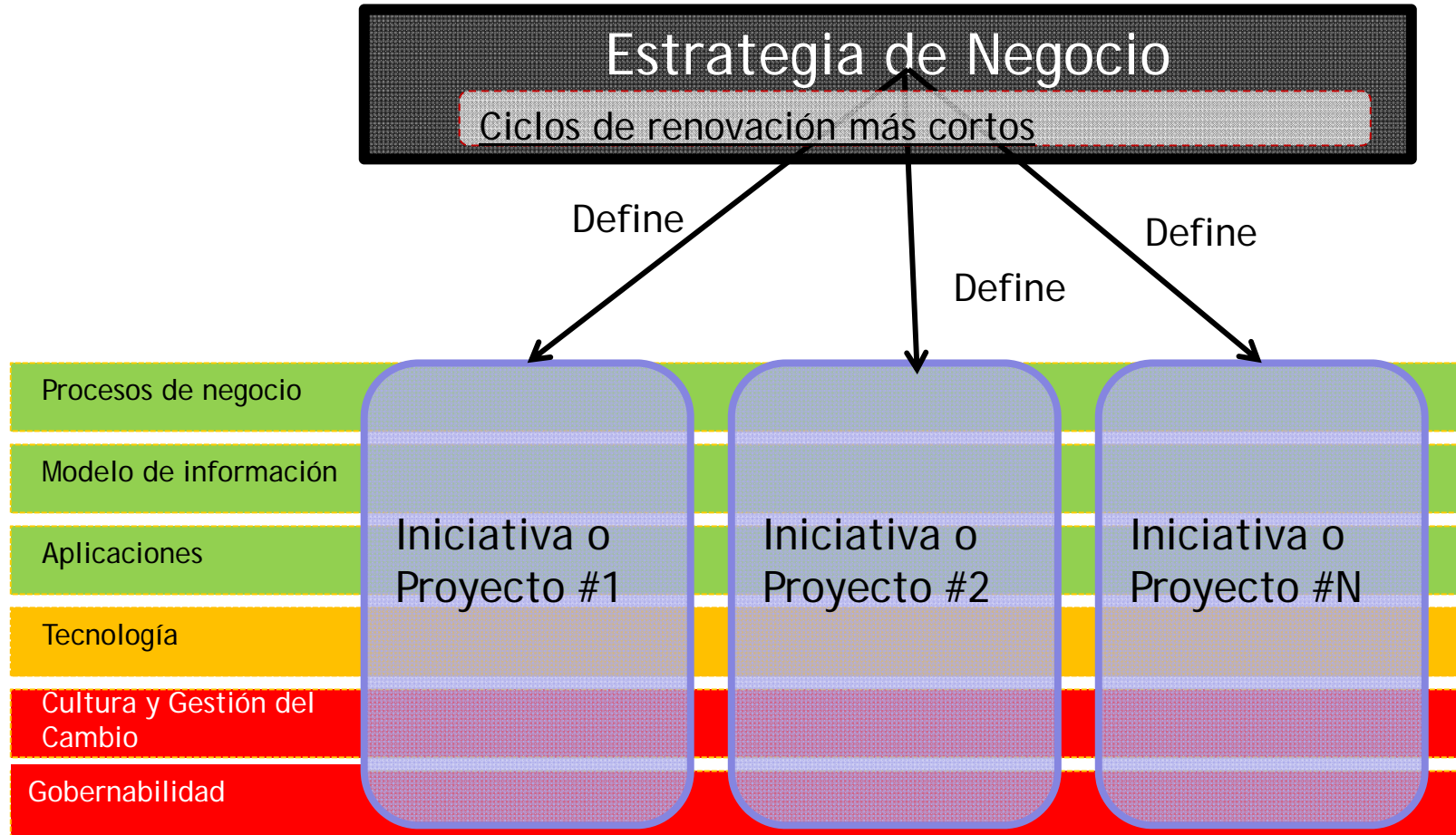
Navegando el ciclo vida de valor



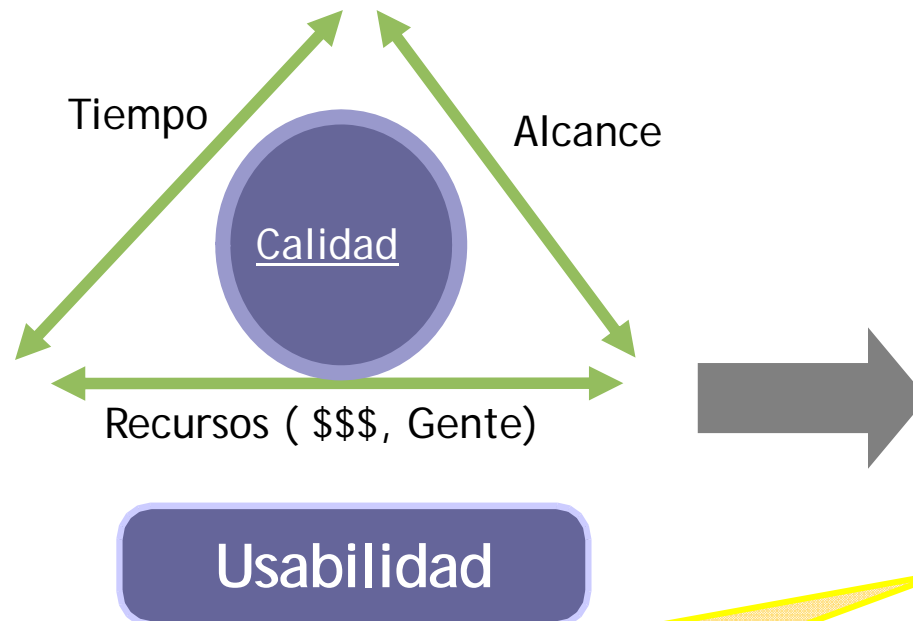
La estrategia de negocio define la esencia y estructura de todo proyecto de TI



La estrategia de negocio define la esencia y estructura de todo proyecto de TI



Estado del arte (Éxito de los proyecto de TI)



¿Por qué la mejora ?

- Orientación al negocio,
- Gerencia de proyectos,
- Evolución de frameworks de arquitectura

1994

- Sólo el 16.2% de los proyectos son exitosos
- 31.1% de los proyectos son cancelados antes de terminarlos
- 52.7% de los proyectos terminados no cumplen con los requerimientos funcionales mínimos.

¿ La complejidad de los problemas a resolver será la misma?

2009

- Sólo el 32% de los proyectos son exitosos
- 24% de los proyectos son cancelados antes de terminarlos
- 44% de los proyectos terminados no cumplen con los requerimientos funcionales mínimos.

Fuente: http://www1.standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php

Contexto Regional/Global

- Entidad de gobierno cancela estratégico proyecto de TI, en el cual se hicieron **inversiones superiores a USD 13M** (Bogotá, 2006-2007)
- Importante Entidad financiera de la región actualmente está adelantando un proceso de modernización tecnológica, el cual ha implicado una **inversión superior a USD 300M** en los últimos 4 años.
 - "Vicepresidente de TI X TI Renuncia"
- El presidente del grupo de CGE (Chile) **es despedido por los resultados de una estrategia de TI fallida** (Abril 2011)
 - <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=84032>
- Hershey **pierde mas de USD 100M, y sus acciones bajaron cerca de un 10% , debido a una implementación fallida de un ERP.**
 - http://www.cio.com/article/486284/10_Famous_ERP_Disasters_Dustups_and_Disappointments

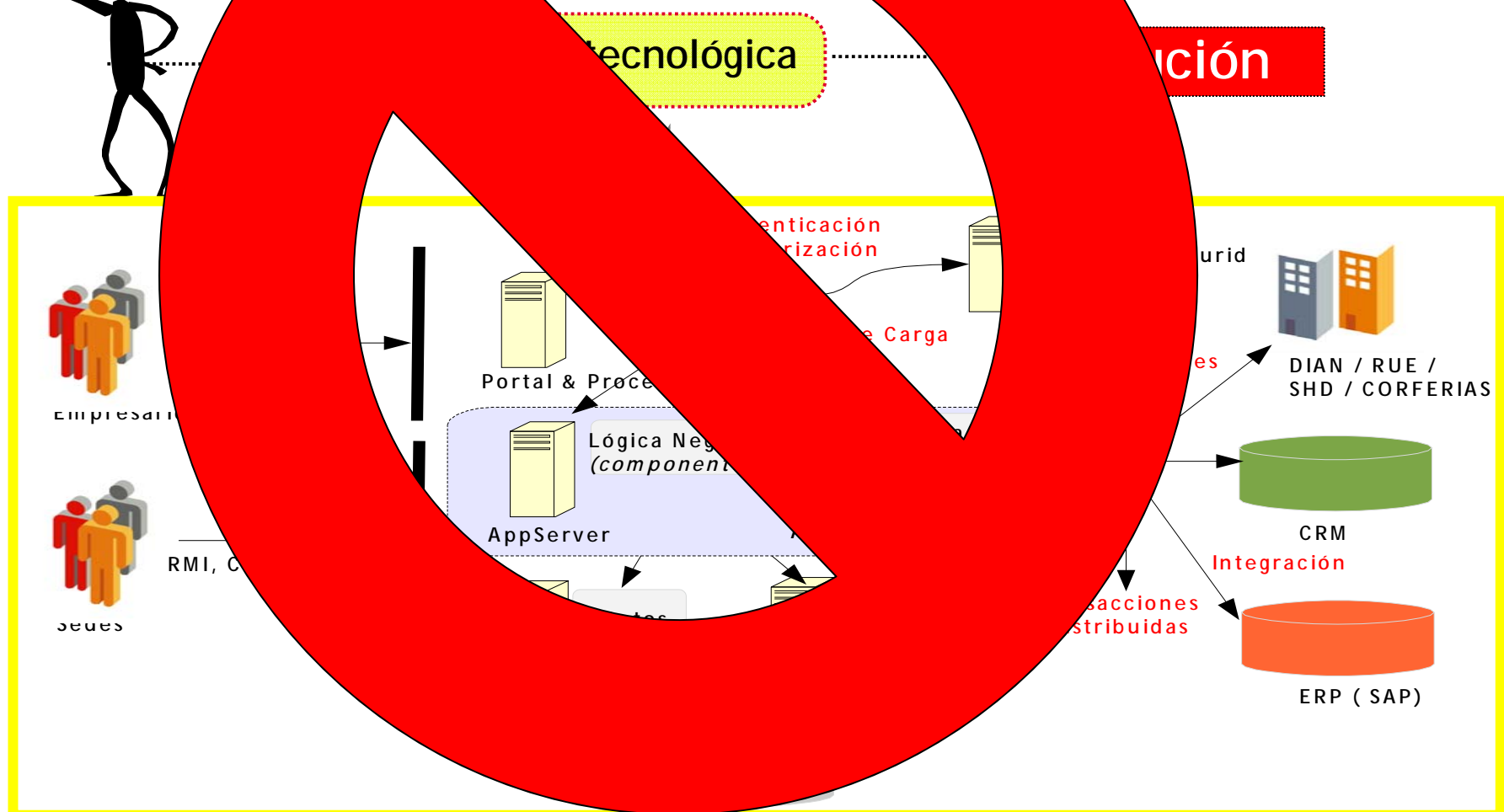
Reflexionemos

¿ Qué estamos **haciendo mal**?

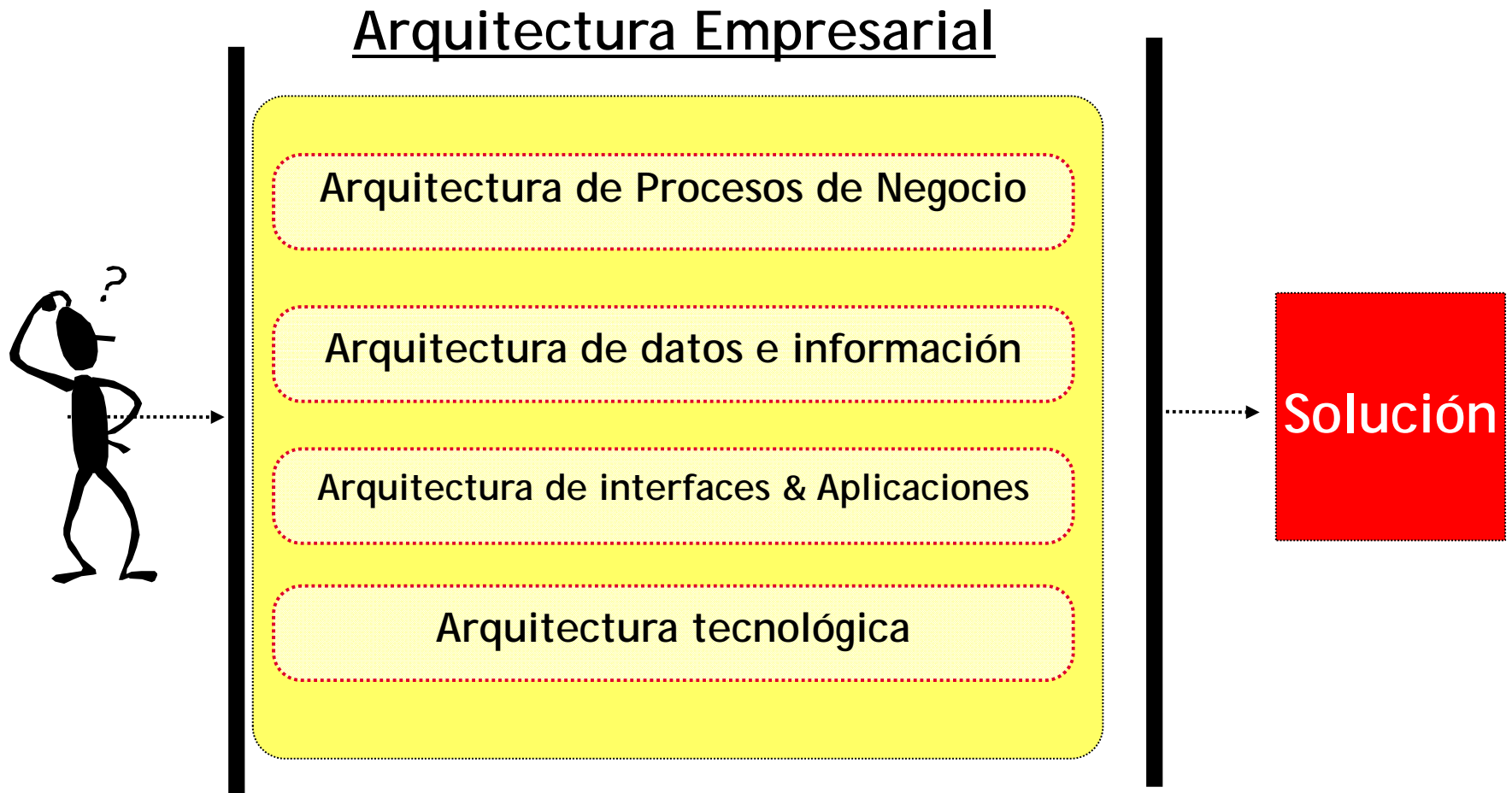
¿ Qué estamos **olvidando en el camino**?

¿ Qué **podemos aprender** de estas experiencias?

Los problemas que resolver hoy en día no son de negocio



Necesidad de un enfoque arquitectónico con visión empresarial

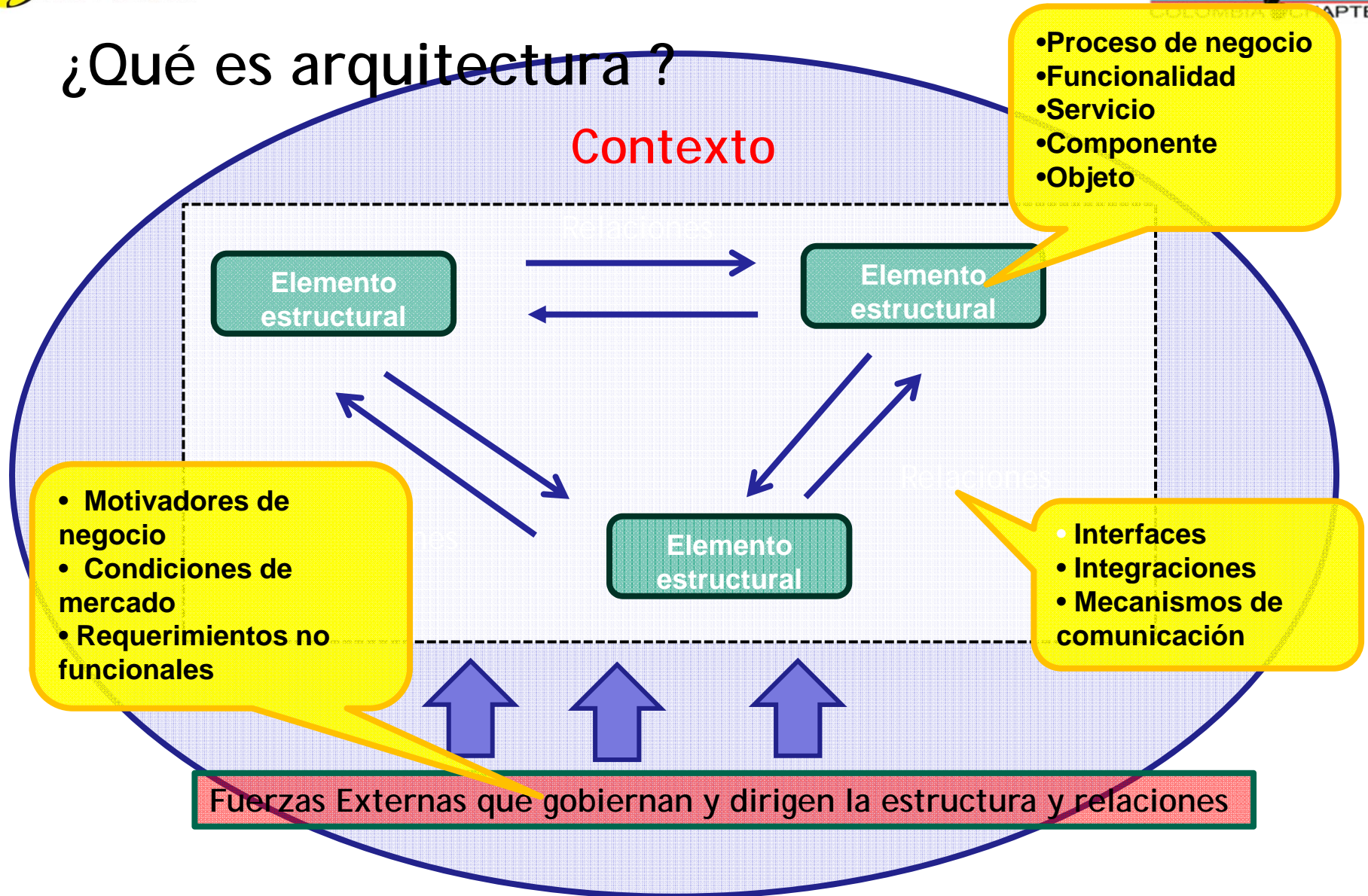


Agenda

- **Motivación**
- **Contexto: Arquitectura empresarial & Visión Empresarial**
- Propuesta de valor para adopción: Lecciones aprendidas
- Preguntas & Respuesta

1.0 Contexto → Arquitectura Empresarial

¿Qué es arquitectura?



Arquitectura: Niveles de abstracción vs. Niveles detalle



No es necesario conocer todos los detalles

Lo importante es manejar el nivel correcto de abstracción

Derechos reservados <http://www.gehrytechnologies.com/>

Frameworks: Zachman

		Qué	Cómo	Dónde	Quién	Cuando	Porque	
1	Contextual							Visionador
2	Conceptual							Modelador de Negocio
3	Lógica							Diseñador

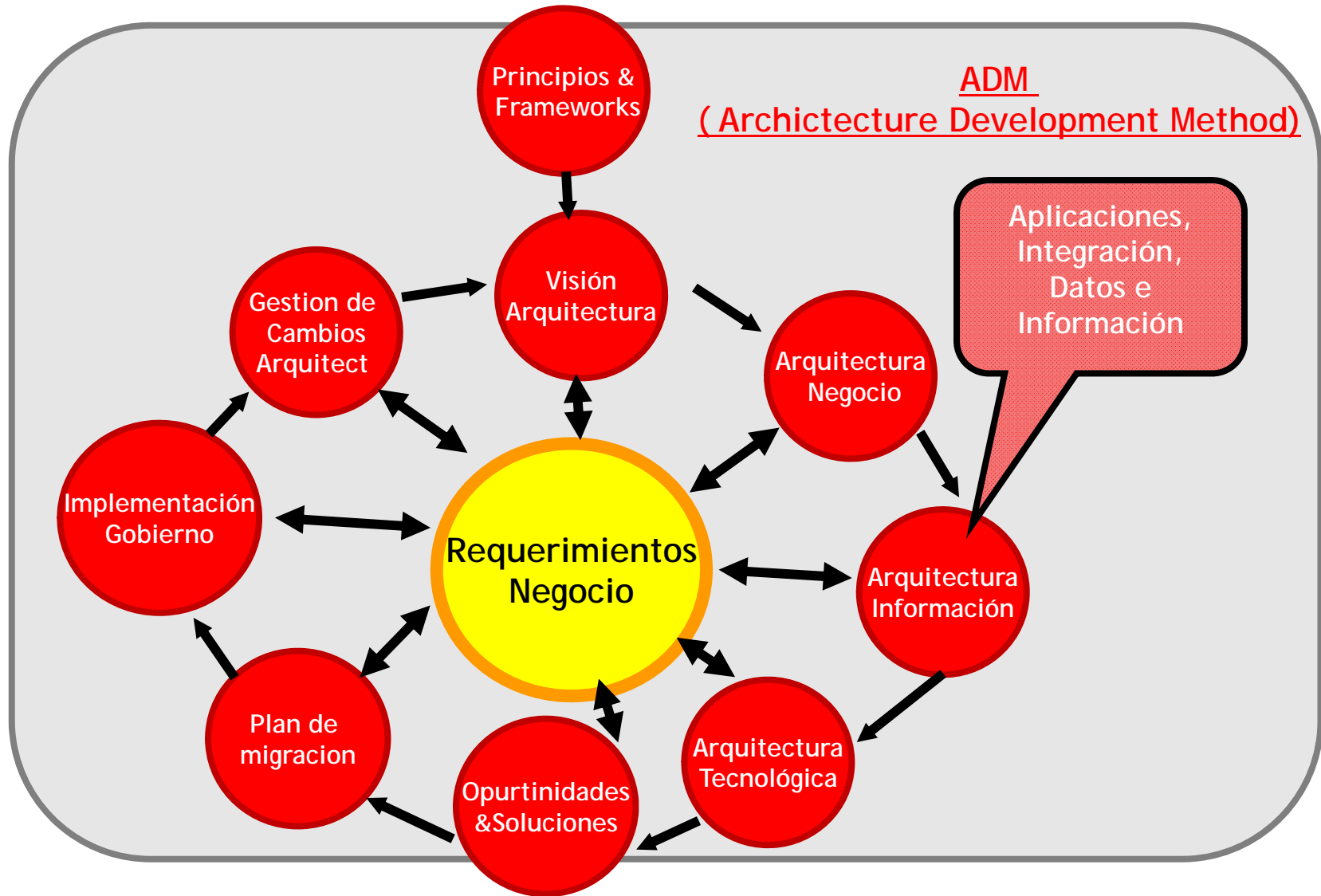
El problema con estos frameworks es que son demasiados amplios y ambiguos en su operación.

Necesitan acompañarse de un enfoque metodológico claro para operarlos.

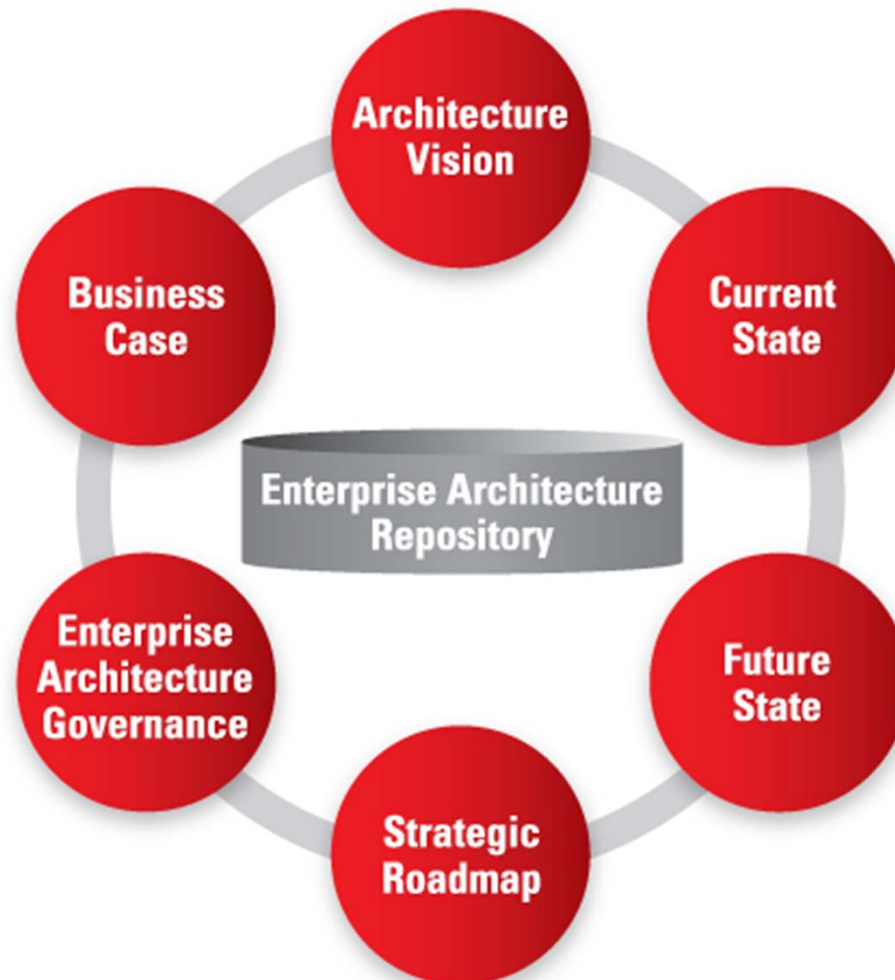
Además del enfoque metodológico, el éxito de la adopción tiene gran dependencia del compromiso y madurez de la organización para la cual se esta realizando al análisis.

Tomado: Framework Zachman (www.zifa.com)¹⁷

Frameworks: TOGAF

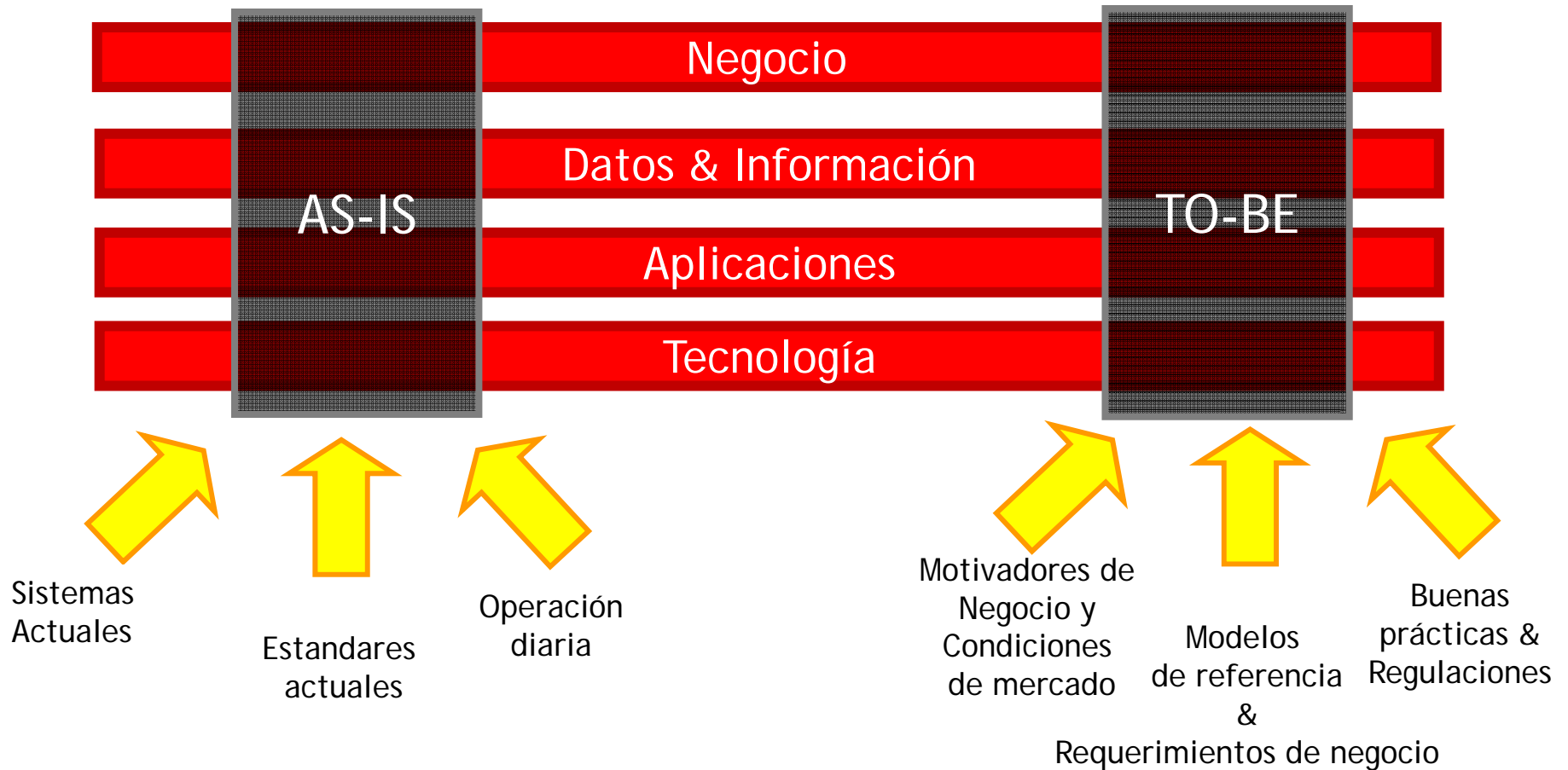


Frameworks: OEAF (Oracle Enterprise Architecture Framework)

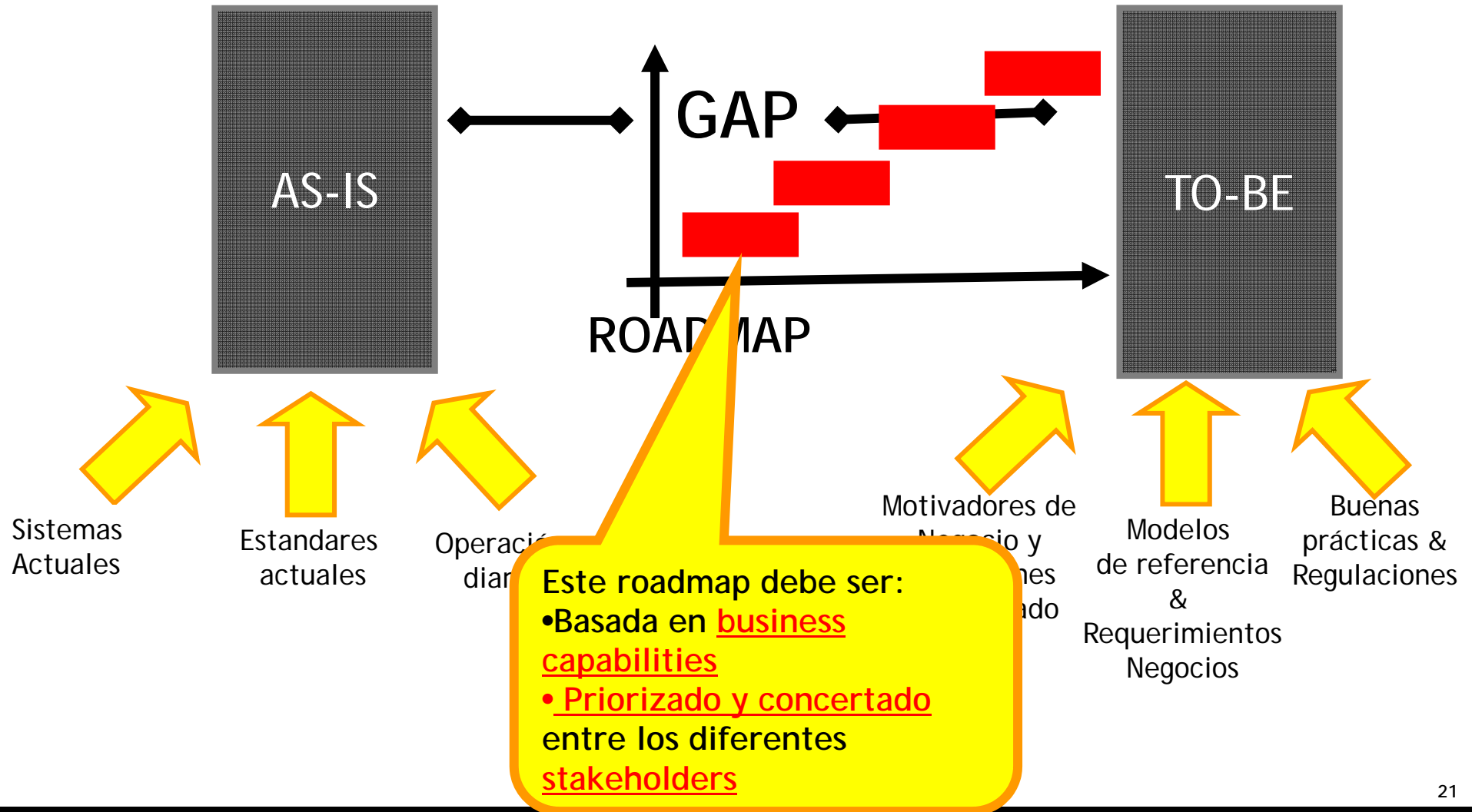


Derechos reservados desde Oracle Enterprise Architecture Framework

Frameworks & Método: Vision General (1)



Frameworks & Método: Vision General (1)

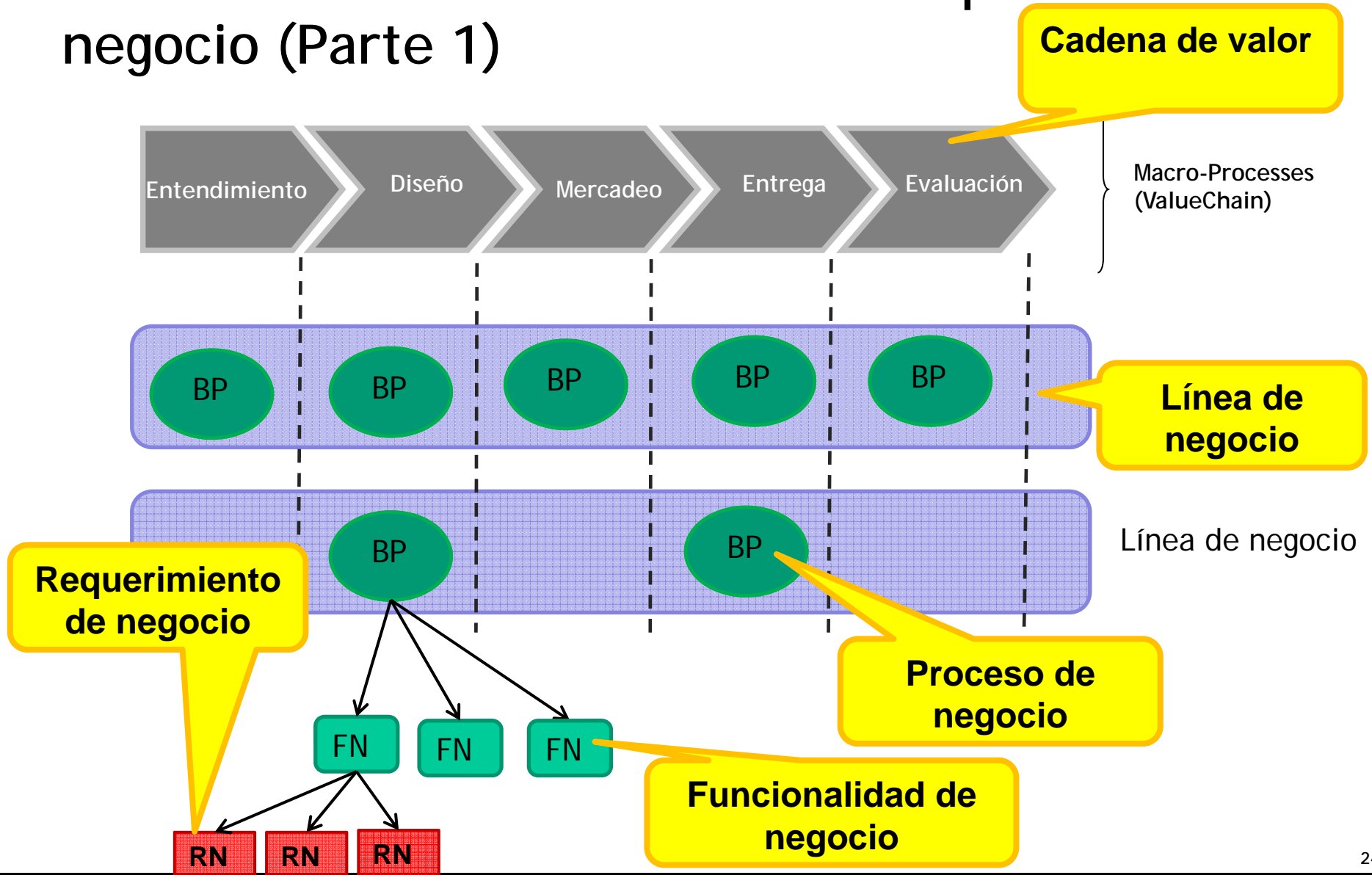


Contexto AE: Resumen...

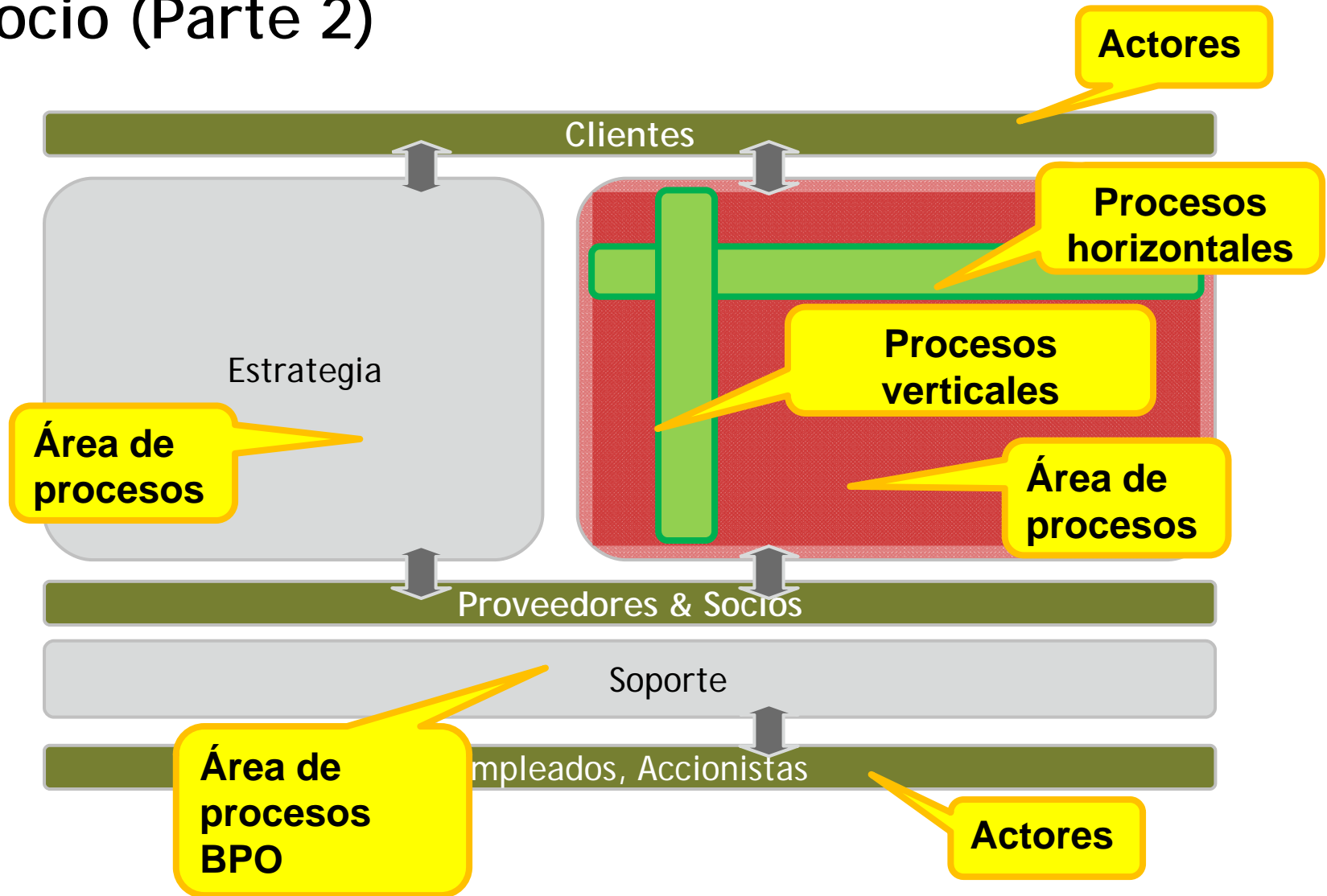
- La complejidad a la cual nos estamos enfrentando hoy en día debe ser abordada desde diferentes vistas y/o dimensiones
- Motivadores de negocio, análisis actuales y futuros de las diferentes vistas de valoración de complejidad definen la consistencia y calidad del trabajo de arquitectura (Alineación al negocio y las necesidades reales del negocio)
- En EA no sólo importa el framework sino también el método
- Define el horizonte de referencia hacia donde deben ir las actuales y futuras iniciativas de Tecnología en la organización de acuerdo a las necesidades del negocio
- Un enfoque EA específicamente busca eliminar incertidumbres. Cuando hay incertidumbres existen: sobre costos, estimaciones incorrectas.

2.0 Contexto Empresarial

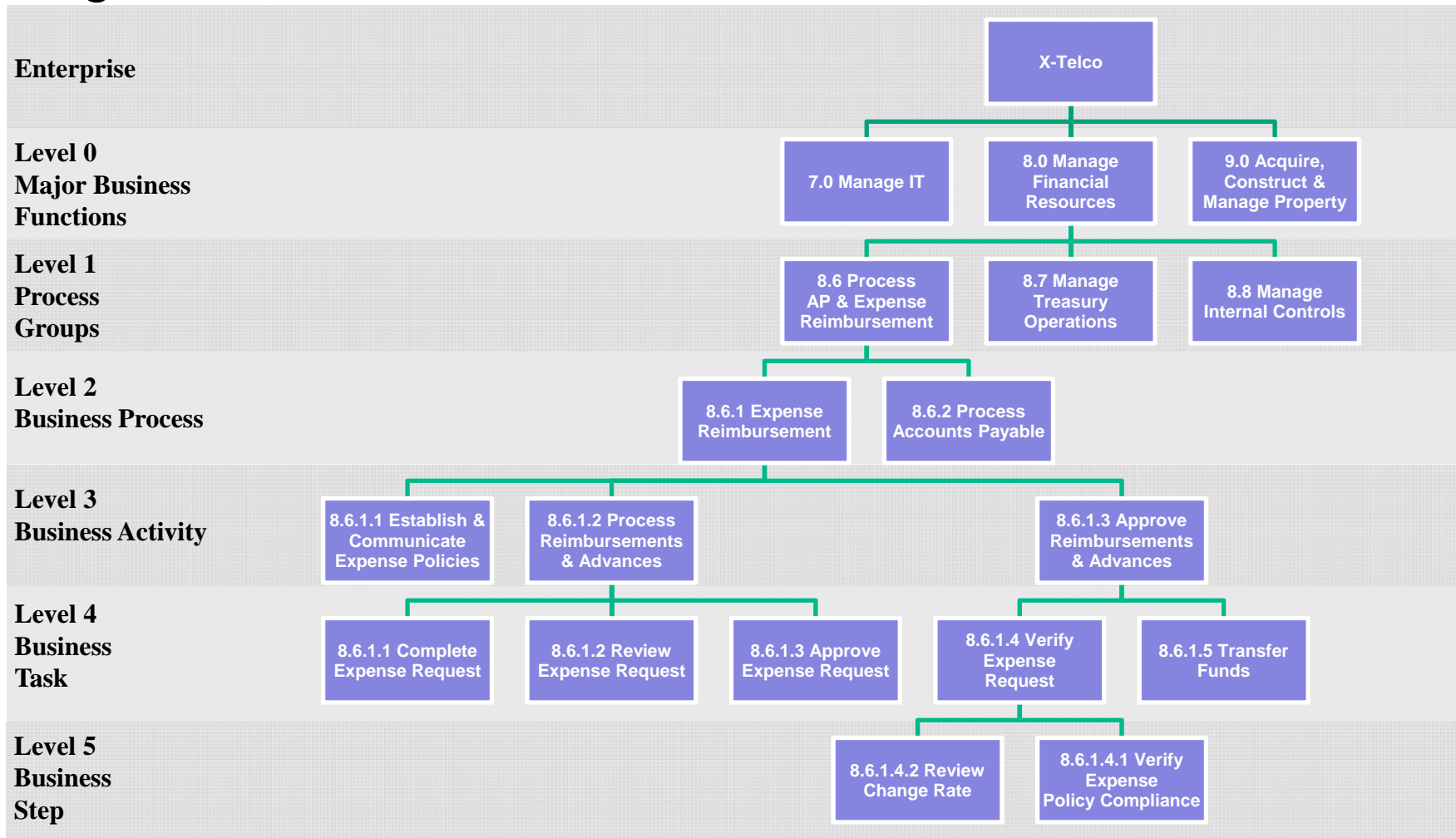
Elementos estructurales de una arquitectura de negocio (Parte 1)



Elementos estructurales de una arquitectura de negocio (Parte 2)

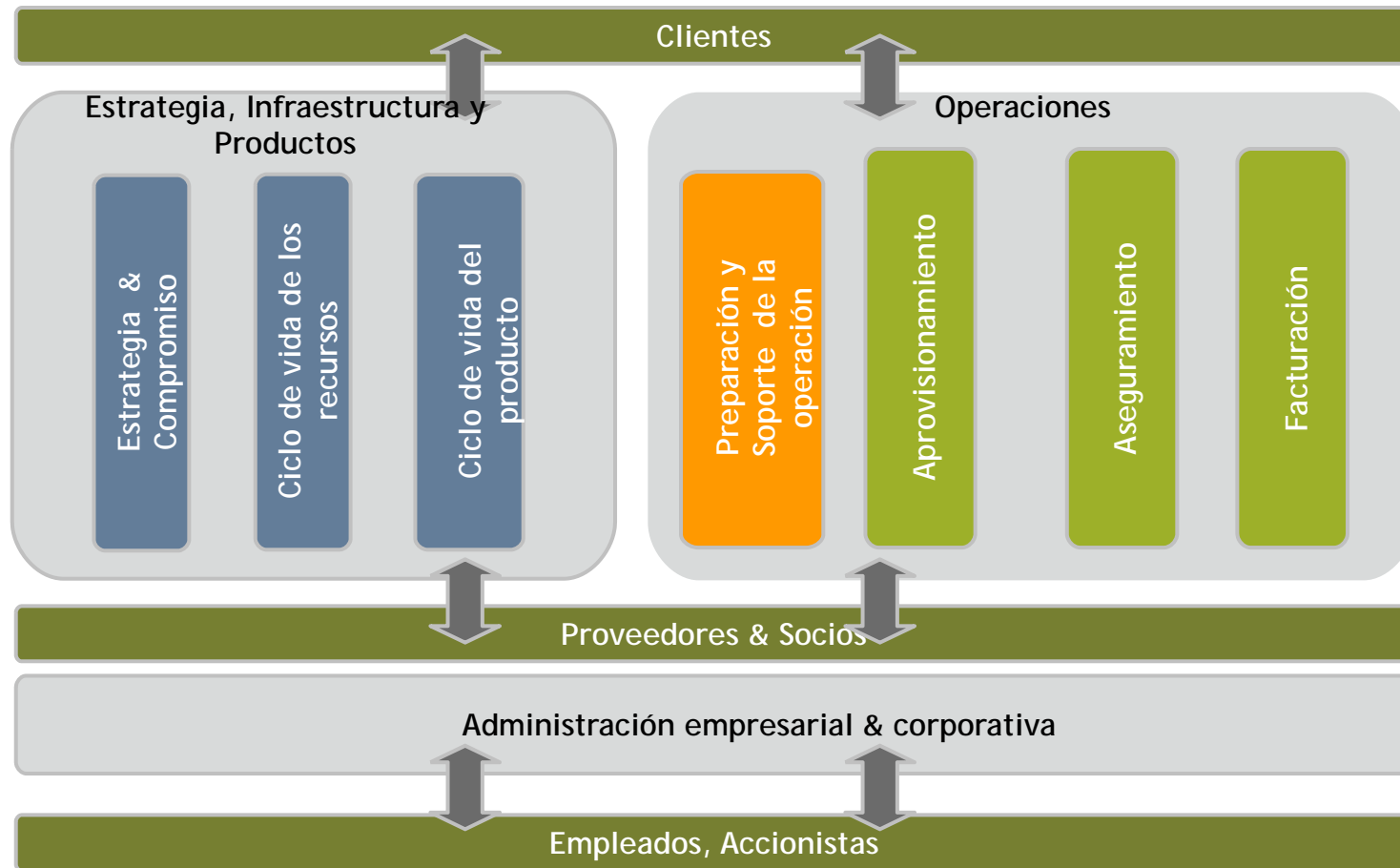


Elementos estructurales de una arquitectura de negocio (Parte 3)



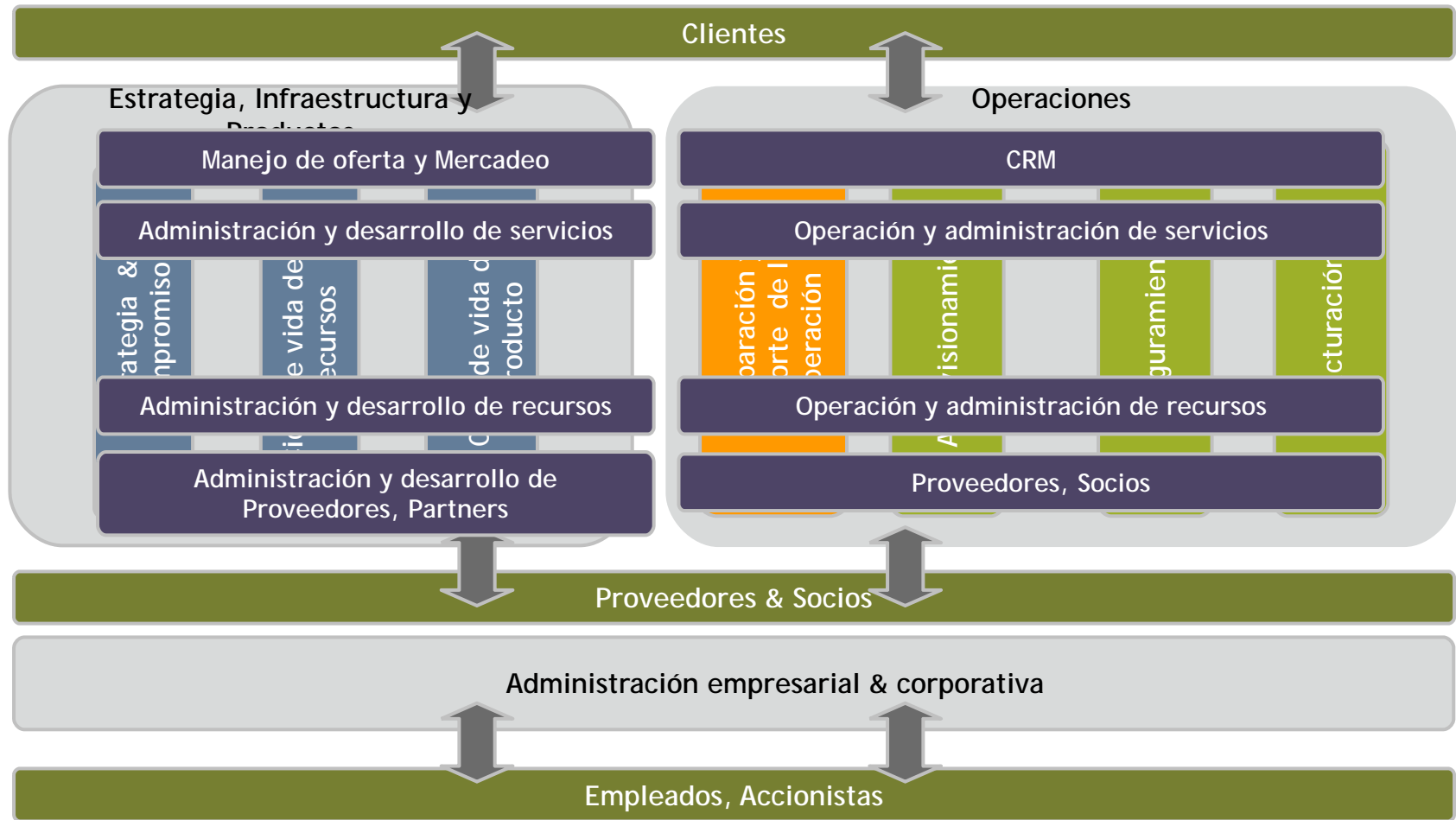
Idea tomada y derechos reservados desde APQC

Frameworks de referencia (eTOM- Industria Telco - Vista 1)



Idea tomada y derechos reservados desde Telemangement Forum

Frameworks de referencia (eTOM- Industria Telco - Vista 2)



Idea tomada y derechos reservados desde Telemangement Forum

Agenda

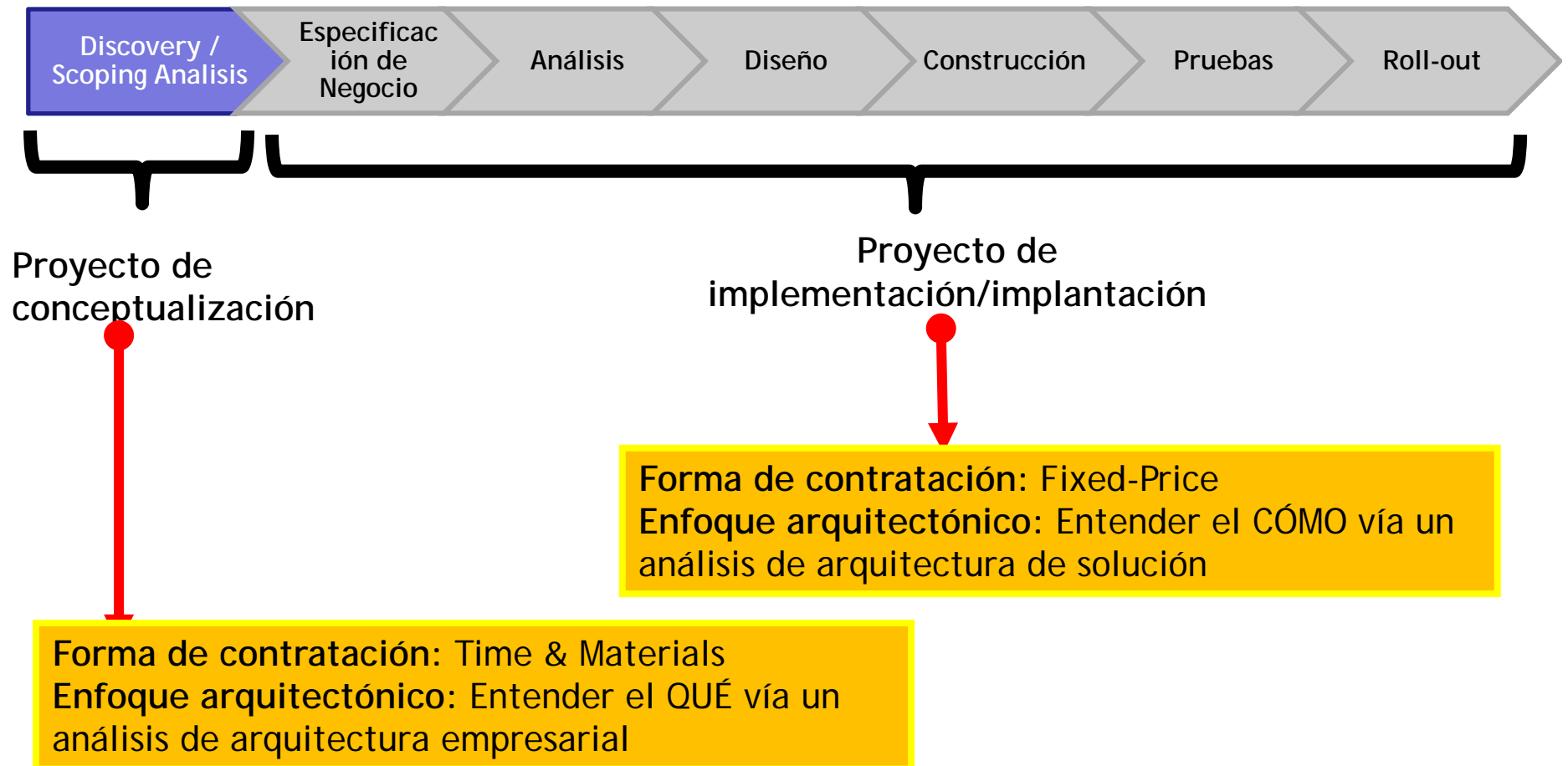
- **Motivación**
- **Contexto: Arquitectura empresarial & Visión Empresarial**
- **Propuesta de valor para adopción: Lecciones aprendidas**
- Preguntas & Respuesta

Lección #1: Proyecto de conceptualización como enfoque de mitigación de riesgos en proyectos de gran escala, alta incertidumbre, presupuestos altos.

Lección #1: Proyectos de conceptualización (Antes del cómo primero del Qué?)

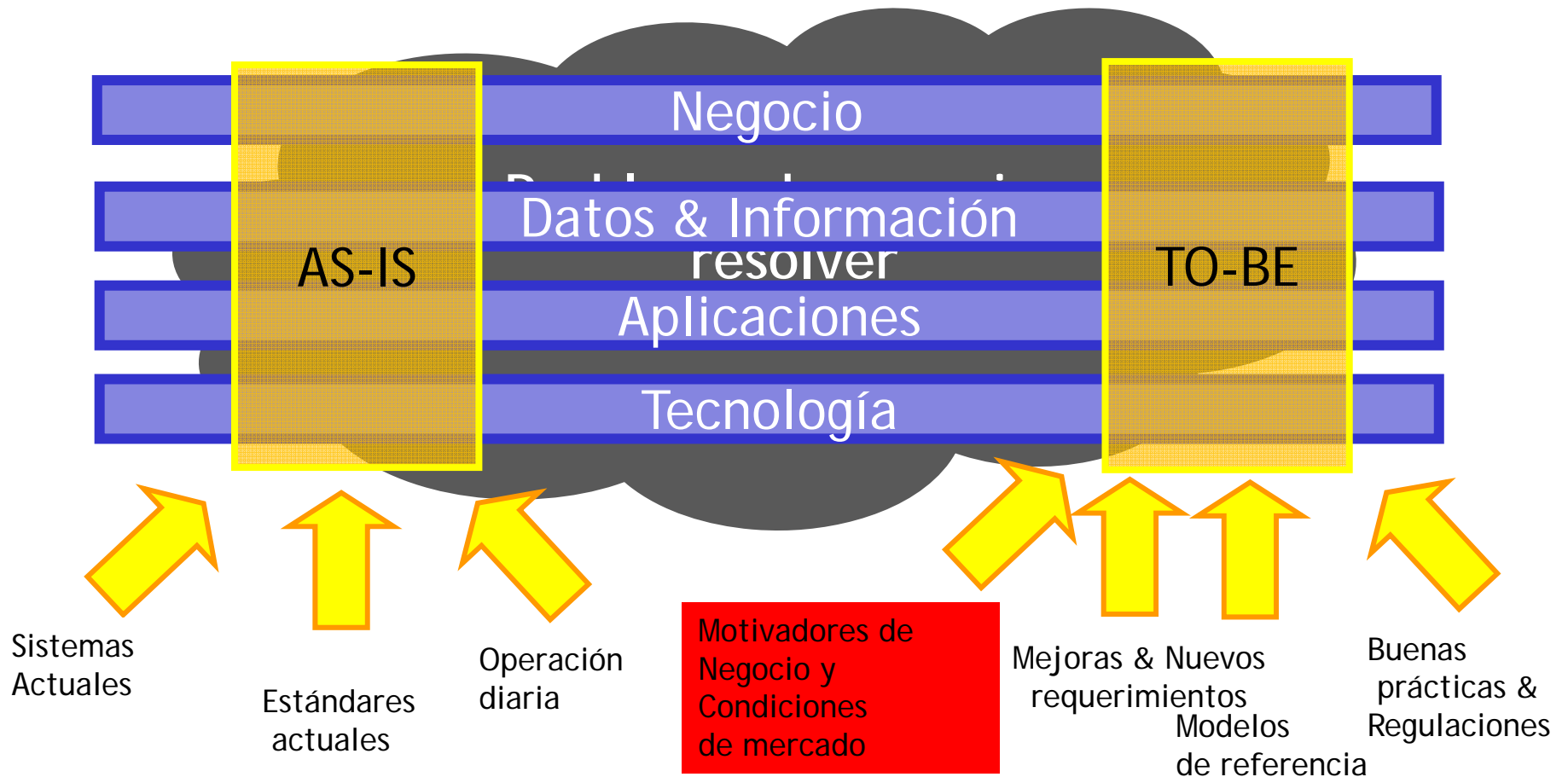


Lección #1: Proyectos de conceptualización (1)



Lección #1: Proyectos de conceptualización (2)

Análisis multidimensional del problema



Lección #1: Proyectos de conceptualización (3)

Solución como un todo

Proyecto Adopción COTS (ERP / CRM)

Migración de datos (Calidad, Depuración, Carga)

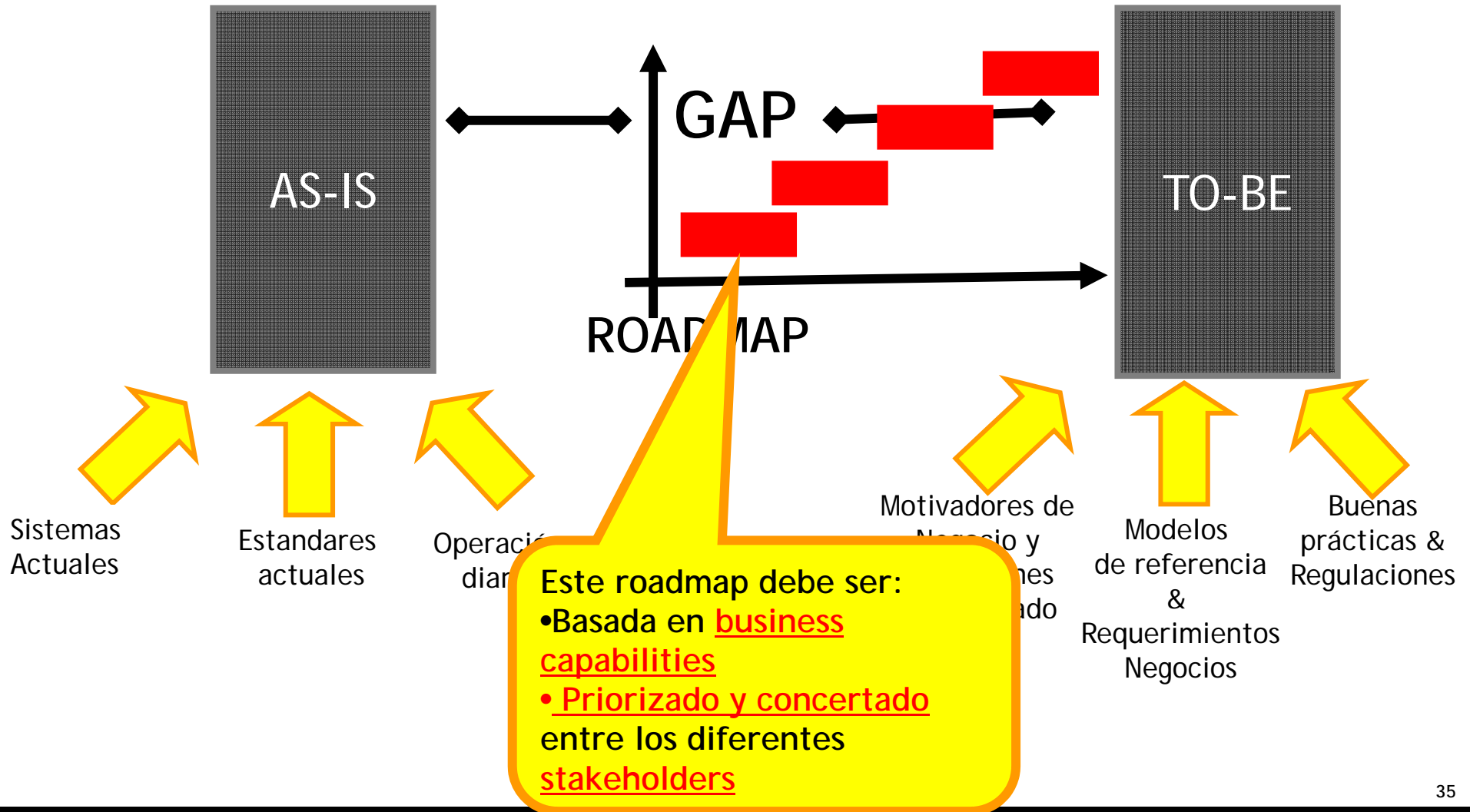
Integración de aplicaciones

Optimización & Transformación interna

¿ Quien estima y paga \$\$\$ por los nuevos proyectos requeridos?

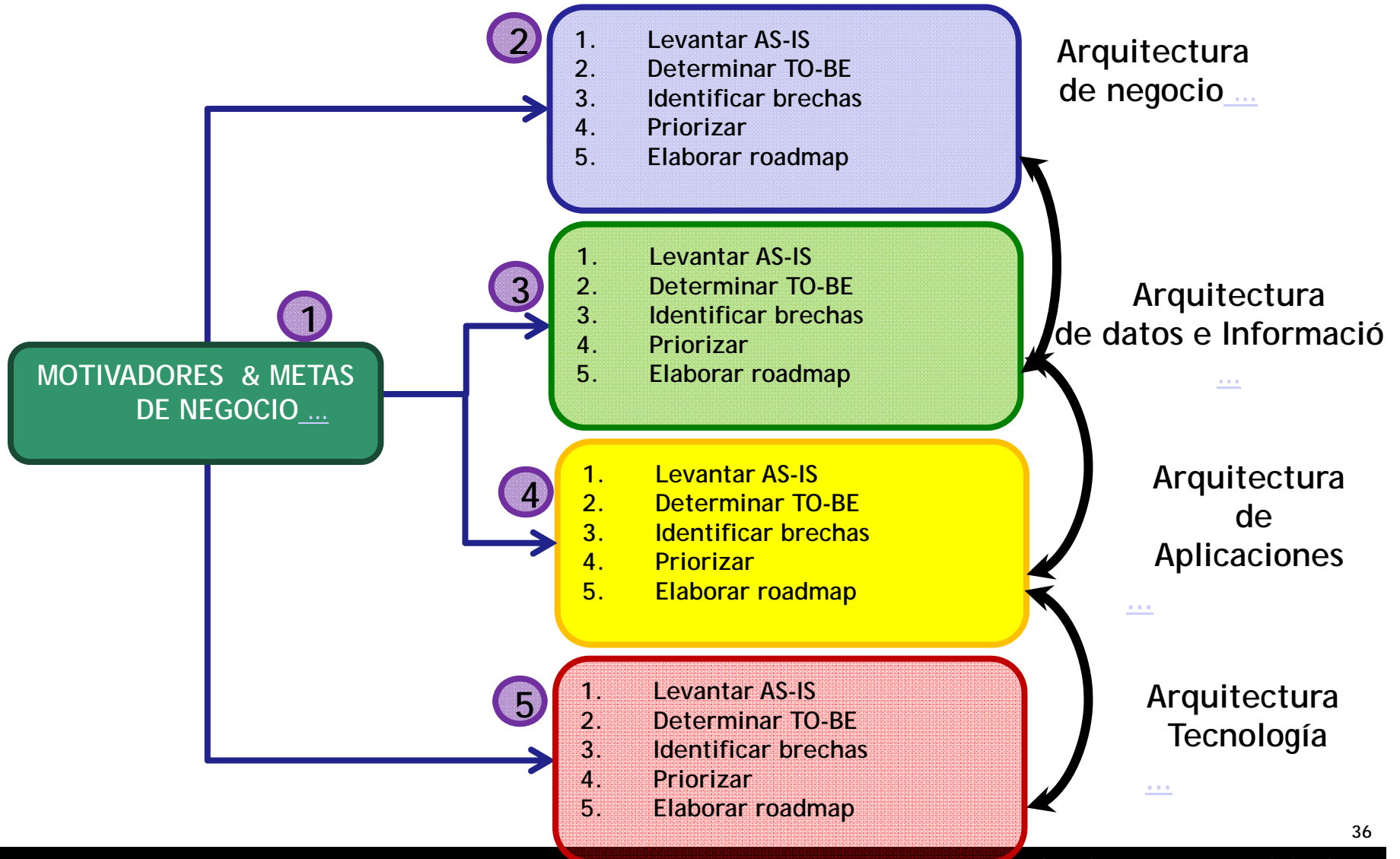
Lección #1: Proyectos de conceptualización (4)

Análisis multidimensional del problema

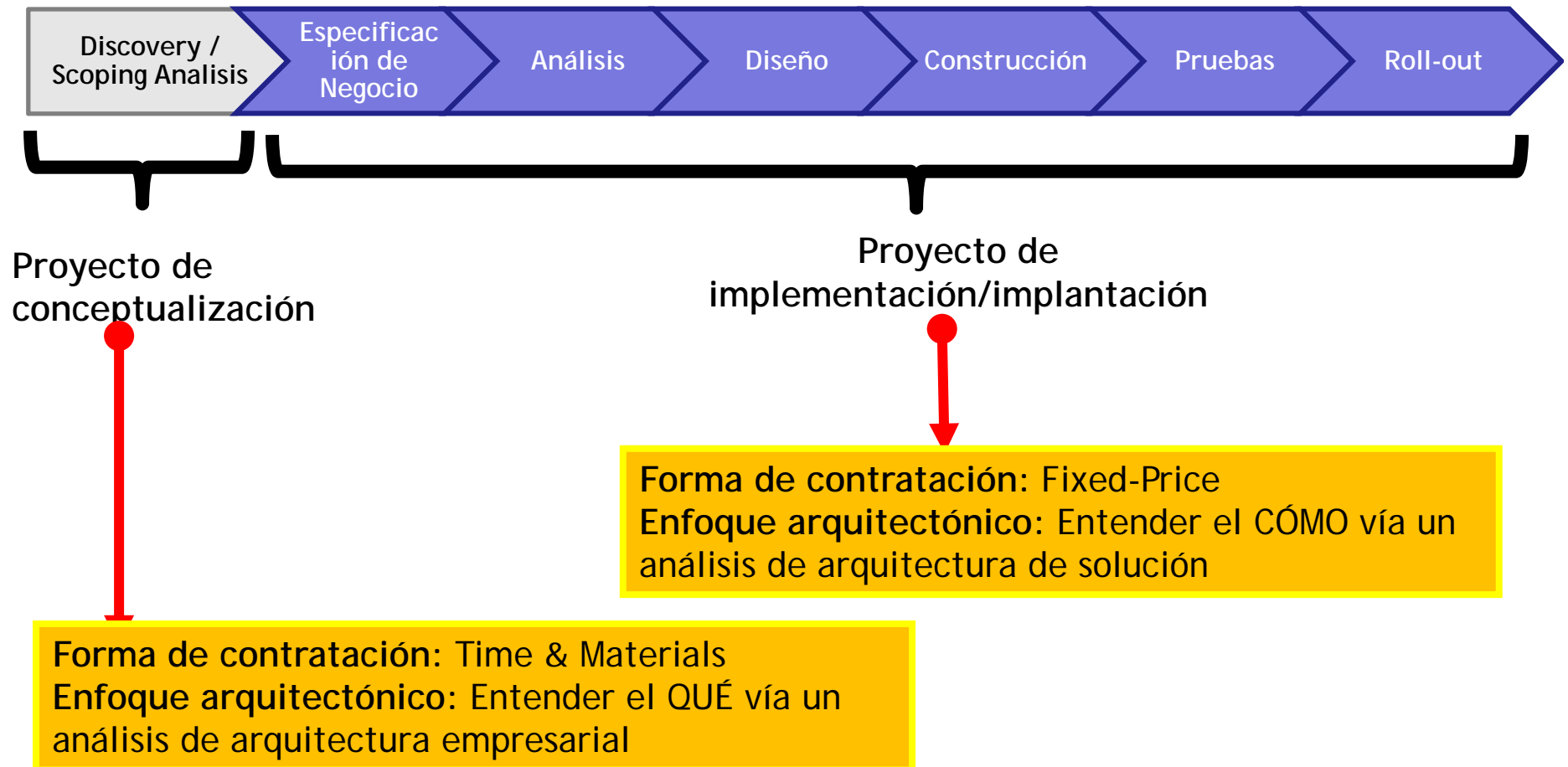


Lección #1: Proyectos de conceptualización (5)

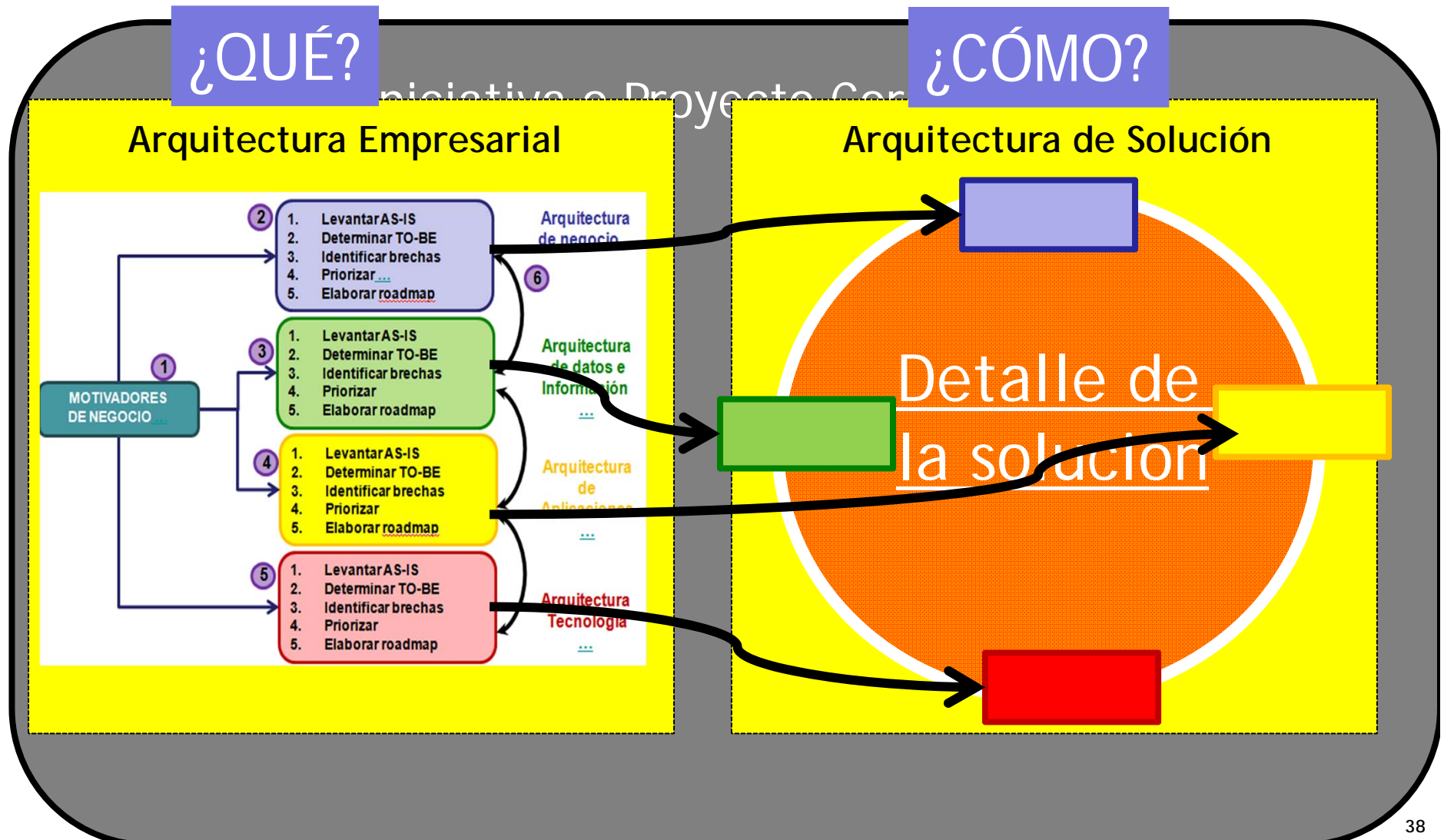
Análisis multidimensional del problema



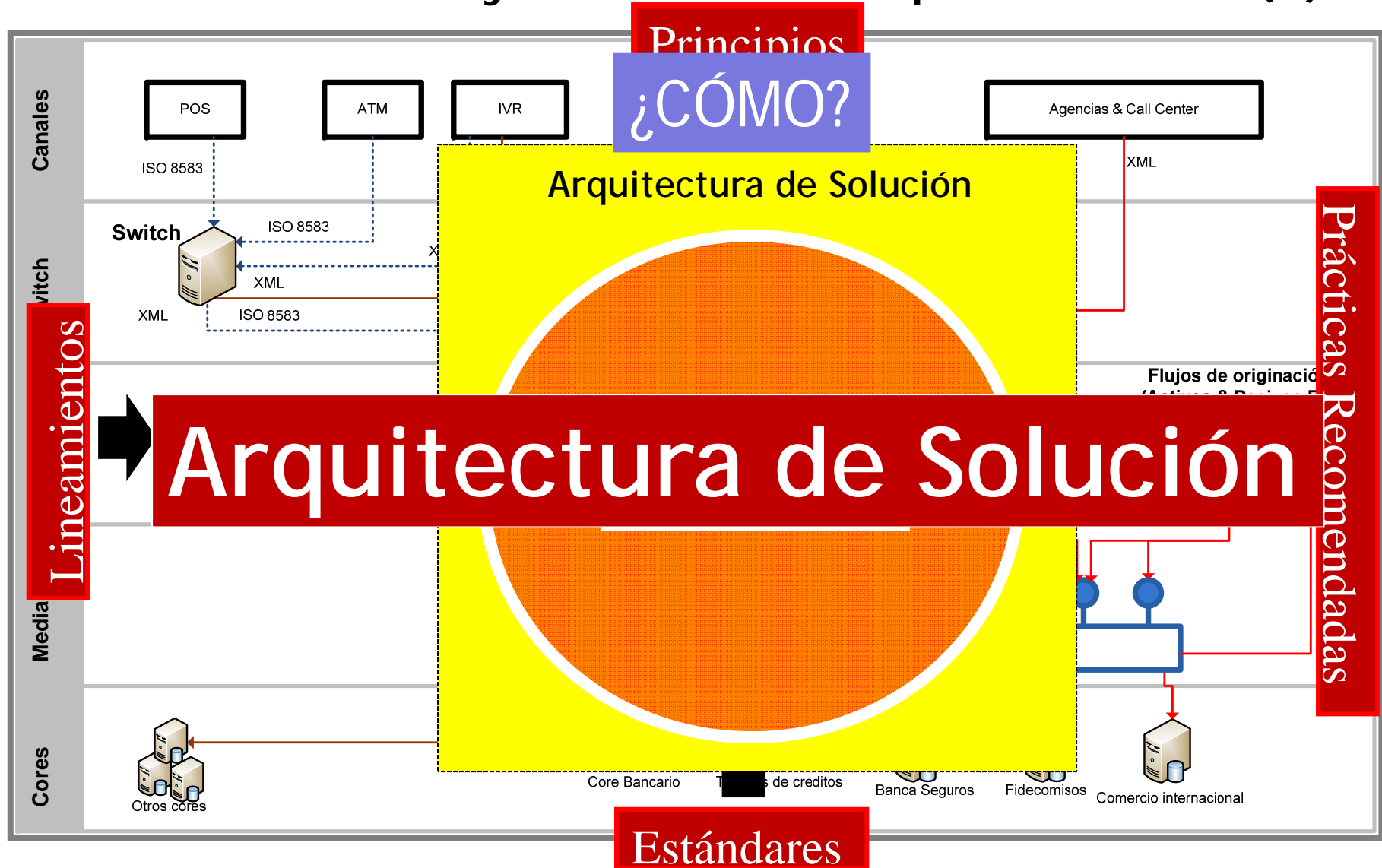
Lección #1: Proyectos de conceptualización (6)



Lección #1: Proyectos de conceptualización (7)



Lección #1: Proyectos de conceptualización (8)



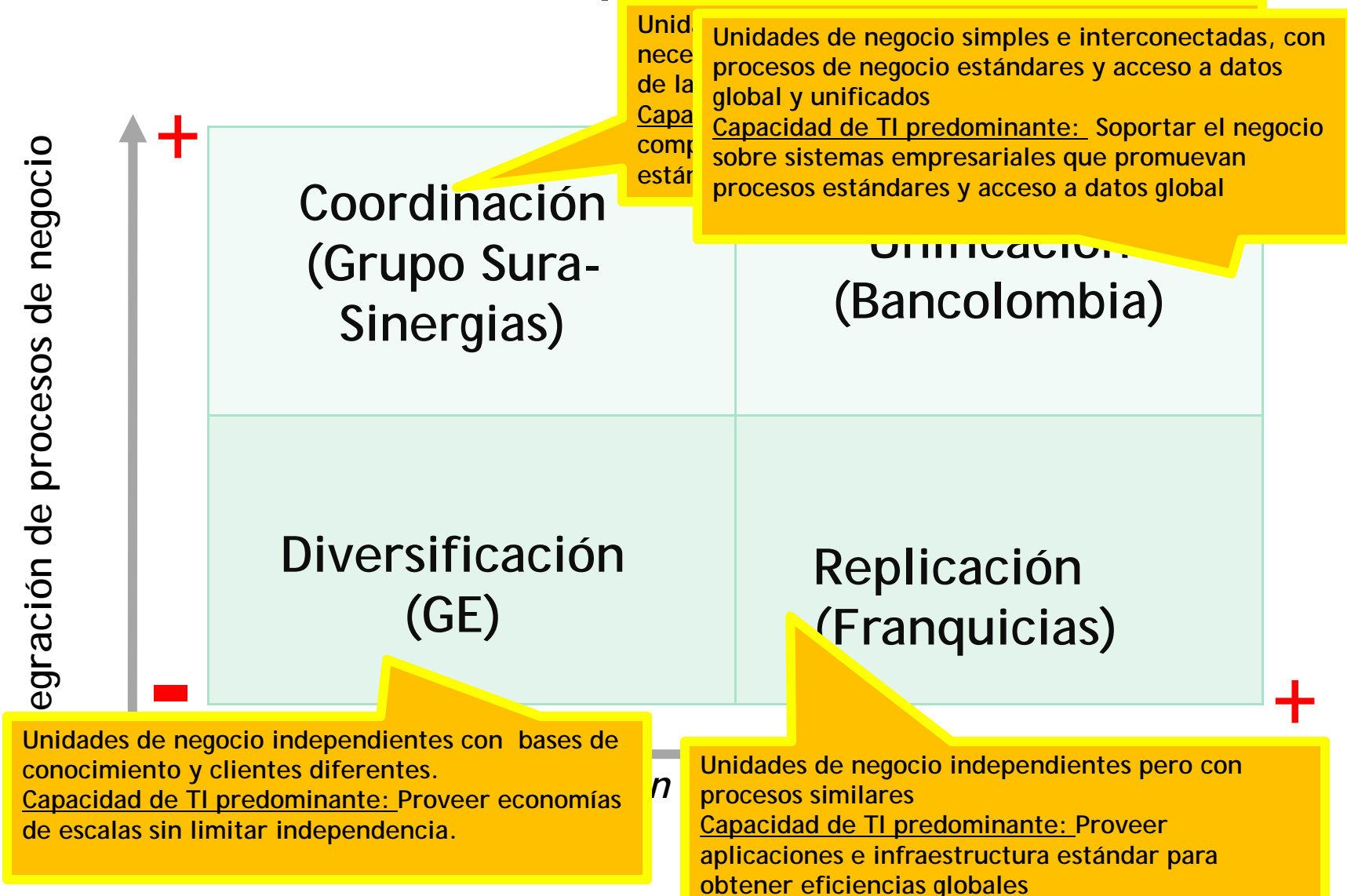
Lección #2: Identifique claramente el modelo operacional de la organización

Lección #2: Modelo Operacional (1)

*El **modelo operacional** de una organización se define como **el nivel deseado de integración y estandarización de sus procesos de negocio**; los cuales son requeridos para soportar la entregar de productos y servicios*

*Source: Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution,
J. Ross, P. Weill, D. Robertson, HBS Press, June 2006.*

Lección #2: Modelo Operacional (2)



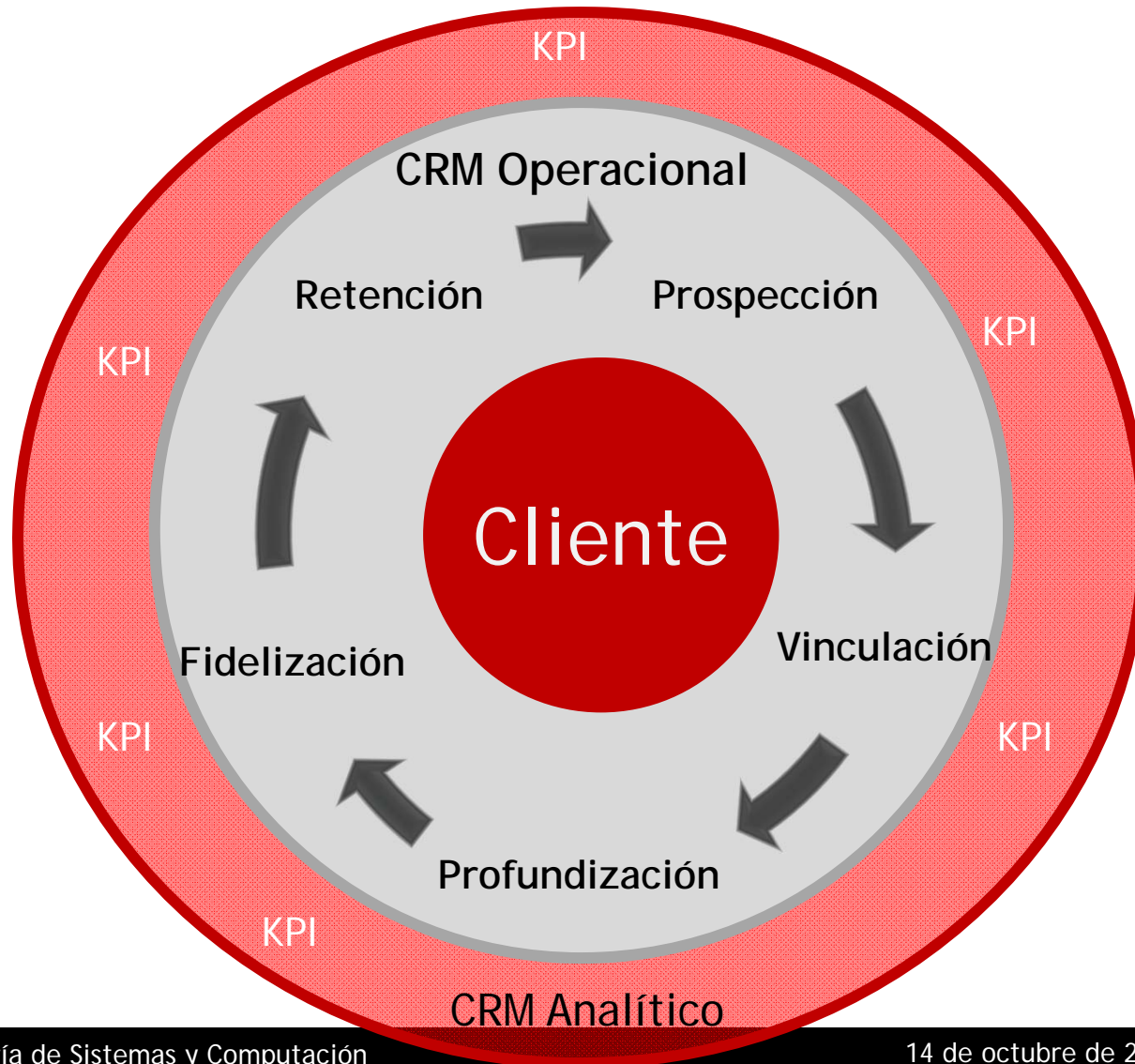
Lección #2: Modelo Operacional (3)

*El modelo operacional **guía la adopción de TI** y bajo ninguna circunstancia se puede forzar la organización a un visión o enfoque arquitectura **sólo por estar a la moda.***

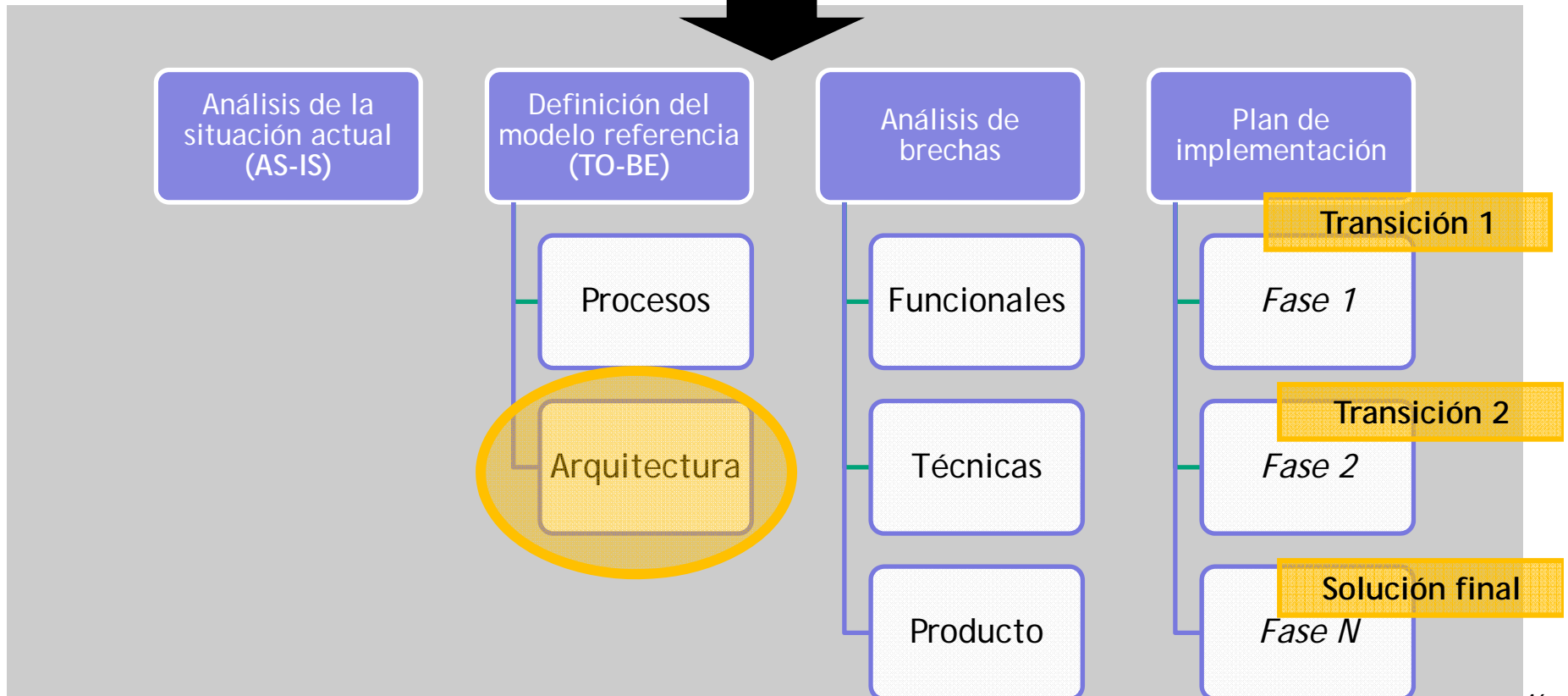
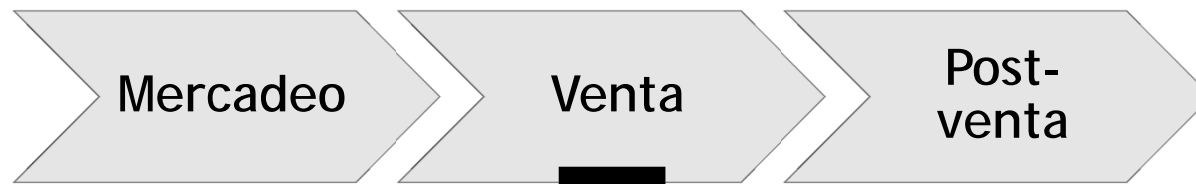
Lección #3: Piense en gran arranque en pequeño (Proyecto CRM)

Lección #3: Piense en gran arranque en pequeño
(Apuestele a "quick-wins", evite "big-bangs")

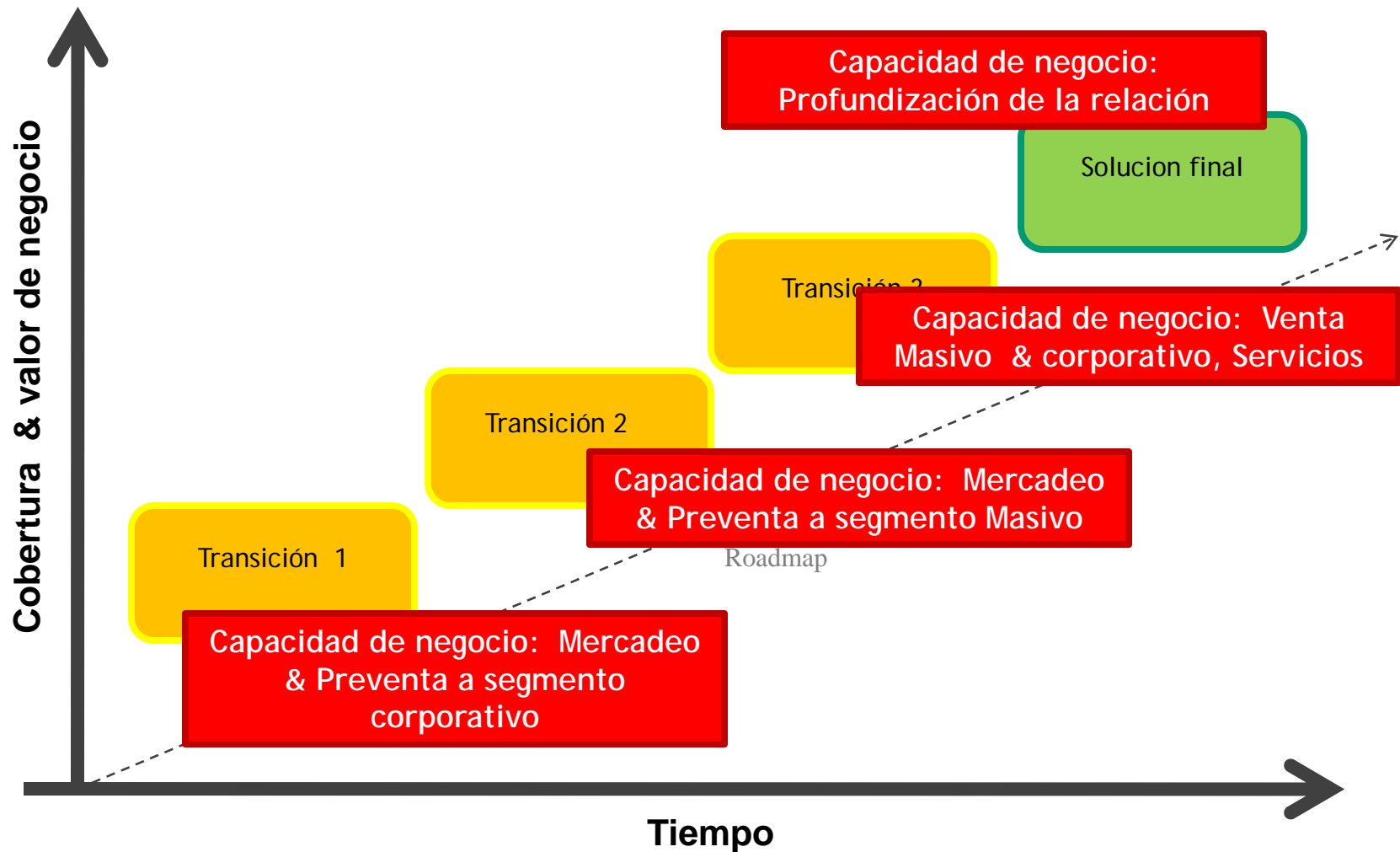
Lección #3: Piense en gran arranque en pequeño (Proyecto CRM) (1)



Lección #3: Piense en gran arranque en pequeño (Proyecto CRM) (2)



Lección #3: Piense en gran arranque en pequeño (Proyecto CRM) (3)



Lección #3: Piense en gran arranque en pequeño (Proyecto CRM) Consideraciones

- El todo es más que la suma de sus partes
- No comprometa la continuidad de su negocio
- Si algo puedo ir mal, va ir mal. No tome riesgos (Caso Hershey's)
- Entregue valor de negocio de manera incremental
 - Valida arquitectura
 - No asume mucho riesgo
 - Va a la velocidad del cambio cultural.

Lección #4: Adopte no implemente

Lección #4: Adopte no implemente

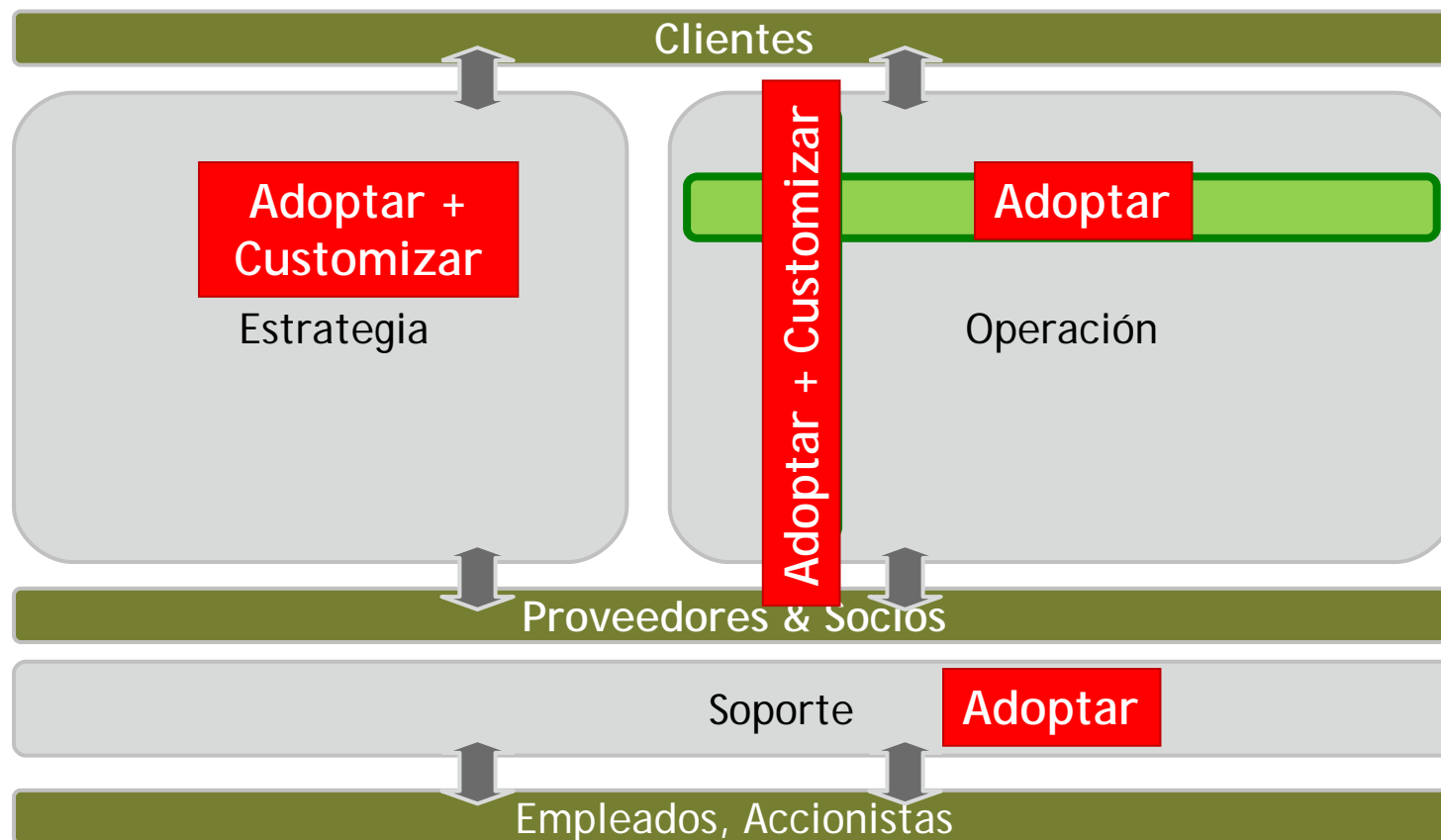
Modelo de referencia de procesos



Tomado y derechos reservados de APQC <http://www.apqc.org>

Acción #4: Adopte no implemente

Procesos de procesos



Agenda

Motivación

Contexto: Arquitectura empresarial & Visión
Empresarial

Propuesta de valor para adopción: Lecciones
aprendidas

Preguntas & Respuesta

¡ Muchas Gracias !