

El camino hacia un "AMS inteligente"

POR FELIPE SAINZ

Head of SAP Long-Term Services Spain en NTT DATA

Tenemos la fortuna de vivir tiempos de cambio constante. Todos los días conocemos importantes innovaciones y nuevas tecnologías que tienen el potencial de repercutir enormemente en el papel de la función IT dentro de las organizaciones empresariales. Pero también estos cambios implican otra serie de aspectos a tener en cuenta.

Los cambios tecnológicos son un factor decisivo para impulsar a las empresas, pero cualquier avance en este sentido conlleva también una serie de obligaciones, ya que los departamentos IT deben ampliar su función más allá del cumplimiento de la prestación de un servicio, para ejercer de catalizadores en el uso de nuevas metodologías, herramientas y tecnologías, como requisito para aumentar su aportación en la cadena de valor de sus organizaciones. O dicho de manera más simple, para dejar de ser percibidos como un "centro de coste" y empezar a ser valorados por el valor al negocio que se puede aportar desde la función IT.

Sin perder el foco en los 3 objetivos básicos que se persiguen por las organizaciones empresariales para sus contratos AMS (**eficiencia, seguridad y predictibilidad** en el coste de operación de sus sistemas y procesos, lo que podemos denominar **RUN**), ya es imprescindible para la función IT poder **canalizar sus esfuerzos** en ámbitos de Innovación y Automatización (**INNOVATE**), como elementos clave que les permitan posicionarse como líderes en sus respectivos mercados frente a sus competidores (**DIFFERENTIATE**).

Pero ¿estamos bien preparados, tanto clientes como proveedores IT, para abordar la transformación necesaria que se requiere en la ejecución de contratos AMS? Y más importante aún, ¿cuáles son los primeros pasos para, sin impactar en el RUN, dar los primeros pasos en el ámbito INNOVATE para contribuir desde la función IT a lograr una diferenciación respecto de las empresas competidoras?

¿CÓMO RECORRER EL CAMINO HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE UN CONTRATO AMS?

En **NTT DATA** apostamos por realizar un plan de **transformación de nuestros contratos AMS** que persiga el **incremento de productividad** y la **mejora continua** a través de la **innovación y la industrialización** de tareas, la adopción de modelos de colaboración dinámicos con nuestros clientes y la implementación de modelos de medición del **"valor aportado al negocio"** desde los ámbitos IT, como mecanismo de seguimiento de la mejora percibida por usuarios finales de la transformación que se realiza.

Pero las primeras preguntas que nos podemos hacer al leer el anterior párrafo son: ¿Cómo se puede realizar esa transformación? ¿En qué ámbitos? y sobre todo ¿Qué medidas concretas po-

Supone un cambio drástico respecto a los modelos de gobierno tradicionales

demos realizar para empezar a beneficiarnos de esas mejoras? Básicamente son 3 ámbitos de actuación, relacionados, en los que desde **NTT DATA** afrontamos los retos de la transformación en la ejecución de nuestros contratos.

1.- MODELO PRODUCTIVO

El enfoque habitual adoptado durante los últimos años, por clientes y proveedores IT, tiende a diferenciar claramente los equipos responsables de la prestación de servicios de mantenimiento correctivo y de soporte a usuario final (denominémoslo **RUN**) y respecto de los equipos responsables de la ejecución de evolutivos y proyectos (también conocido como **CHANGE**). Adicionalmente, el modelo de peticiones de cambios, de toma de requerimientos y las metodologías de ejecución de evolutivos y proyectos (metodologías Waterfall) no fomentan precisamente la involucración y el trabajo conjunto entre usuarios clave (cliente) y equipos de desarrollo (proveedor) salvo en momentos puntuales del ciclo de vida de los proyectos. Este modelo, que tiene sus ventajas en escenarios de estabilidad (requisitos iniciales claros y cerrados, pocos cambios de alcance derivados de la evolución del negocio, fechas de necesidad realistas y bien planificadas), empieza a dejar de ser atractivo ante escenarios de tremenda volatilidad en cuanto a necesidades del negocio, incertidumbre en el alcance de la funcionalidad demandada o necesidad de flexibilidad y agilidad ante cambios inesperados.

La respuesta de **NTT DATA** es sencilla: por un lado, tener la posibilidad de adoptar la metodología adecuada según el caso, en base a una matriz de decisión respecto de las prácticas de desarrollo que mejor se ajusten a los objetivos del cliente (Waterfall, Agile Scrum, Agile Kanban...) y por otro, configurar **"equipos de solución o producto"**, que incluyan profesionales capacitados para ejecutar de manera indistinta tanto actividades propias del **RUN** (correctivos, soporte a usuarios finales) como del **CHANGE** (evolutivos, mejoras, proyectos) **en estrecha y constante colaboración con usuarios finales**, mediante la adopción de prácticas "Agile".

2.- MODELO TECNOLÓGICO

Este es sin duda el ámbito de transformación más ligado a las tecnologías disruptivas que están apareciendo durante los últimos años y son la base, o mejor dicho las herramientas, sobre el que se sustenta la transformación del modelo productivo (cómo se relacionan los equipos IT, usuarios claves y equipos del AMS y cómo producen y entregan valor).

Si la finalidad del **modelo productivo** es **entregar valor de manera rápida y al menor coste posible**, la meta del modelo tecnológico tiene que ser proveer las bases para que lo anterior sea posible. A modo ilustrativo, algunas de las iniciativas que proponemos desde **NTT DATA** en este ámbito de transformación, son:

- **Uso de herramientas para la automatización de actividades** (cargas de datos para Testing), robotización y automatización de procesos o actividades propias de la función IT, **generación de funcionalidad de autoservicio para los usuarios finales...** todo con el objetivo de reducir el tiempo dedicado a tareas recurrentes tanto por equipos IT como por usuarios.
- Utilización de software específico que contribuya a **robustecer plataformas y aplicaciones** mediante, por ejemplo, la **revisión automática de código**.
- **Mejorar los tiempos de gestión de las peticiones** mediante el uso de Chatbots para la primera respuesta (24x7, Multi-idioma...) o implementando programas que mediante inteligencia artificial puedan realizar una **categorización automática de casos**, muchos de los cuales son trámites simples y repetitivos (p.ej. duplicado de facturas, autorización de pagos, errores en facturas, etc.) que provocan pérdida de tiempo humano en la categorización y asignación al grupo correcto. Mediante procesos de robotización + IA no sólo se pueden clasificar los casos registrados, sino que incluso algunas tipologías pueden llegar a resolverse de manera automática sin necesidad de intervención de un técnico del equipo AMS.
- Implementación de Cuadros de Mando y consolas para la **monitorización de la experiencia de usuario**, detectando en qué puntos se producen los peores tiempos de respuesta, etc., para tratar de medir la percepción de la calidad del servicio prestado.

3.- MODELO DE GOBIERNO

Este último ámbito de transformación persigue poder medir **la calidad de los servicios que prestamos** mediante la **medición del valor entregado y la satisfacción del usuario**. Supone un cambio drástico respecto a los modelos de gobierno tradicionales, basados únicamente en indicadores de calidad de carácter técnico y en los ampliamente conocidos Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).



Este nuevo modelo de gobierno y de medición de valor entregado implica **complementar los modelos de medición** de calidad tradicionales (indicadores técnicos y SLA basados en tiempos de respuesta, tiempos de resolución...) con **nuevos indicadores** que miden resultados, **satisfacción y experiencia de usuarios** (XLA – Experience Level Agreements) así como indicadores diseñados para medir el **valor añadido aportado al negocio**, en base a la mejora continua y la innovación (BLA/VLA – Business/Value Level Agreements).

En este sentido, en **NTT DATA** proponemos realizar una serie de actividades de assessment y advisory respecto del grado de madurez de los contratos AMS de nuestros clientes con el objetivo de diseñar conjuntamente un roadmap de evolución de los modelos de gobierno y de medición de calidad de nuestros servicios, siempre orientado a **identificar oportunidades de mejora**, implementarlas y medir su impacto, en todas las fases del ciclo de vida del software, **completamente orientado a los usuarios** y a la medición de sus **niveles de satisfacción**.

Dicho todo lo anterior, otra nueva pregunta puede surgirnos: ¿Cuáles son primeros pasos a dar entre clientes y proveedores IT para abordar esta transformación?

No existe una receta mágica... mucho depende del grado de madurez del contrato AMS que se pretende transformar, la propensión (o aversión) al cambio de las organizaciones, la capacidad de advisory de cada proveedor IT responsable de la prestación de dichos contratos... Pero si algo tenemos claro en **NTT DATA**, en base a nuestra experiencia, es la necesidad de afrontar este reto con actitud proactiva, transparencia, y curiosidad por lograr la mejora continua, buscando siempre el establecimiento de relaciones a largo plazo con nuestros clientes en base a la confianza.

¿Quieres saber más? Contáctanos en valueproposition.lts@ntt-data.com. ■