



Quick Wins vs. Long Term Digital Roadmaps

Por **Eduardo Zanardi** (NTT DATA) y **Alexis Airala** (BP)

A través de un análisis detallado, en este artículo los autores nos guían en cómo identificar y priorizar iniciativas, gestionar expectativas, y optimizar procesos para lograr una transformación digital efectiva y sostenible.

Al navegar en barco agua arriba por el río Nilo, a pocos kilómetros de la antigua ciudad de Memphis, se pueden ver, imponentes y majestuosas, las pirámides de Keops, Kefrén y Micerino. Cuesta imaginar cómo un pueblo con herramientas tan rudimentarias logró una obra de ingeniería tan impresionante. Incluso hoy en día, existen debates sobre cómo lo consiguieron.

Sin embargo, esto no ocurrió de un día para el otro, fue un largo camino de aprendizaje e innovación. Antes de las pirámides, existían las mastabas (casas de la eternidad), recintos rectangulares utilizados como lugares de enterramiento unos 500 años antes de la aparición de las pirámides. La gran revolución llegó alrededor del año 2650 A.C., cuando Imhotep innovó de manera disruptiva cerca de Saqqara, apilando seis mastabas una sobre la otra en forma de pirámide escalonada. No todas estas grandes obras fueron del todo exitosas, pudiendo citarse la pirámide acodada, donde el arquitecto tuvo que rectificar el ángulo para poder continuar la obra. En cualquier caso, estos monumentos atestiguan el largo camino de aprendizaje e innovación en arquitectura y métodos de construcción que los egipcios recorrieron antes de lograr una de las siete maravillas del mundo antiguo.

Se trató de un proceso evolutivo en el que las mastabas fueron las primeras pruebas de concepto (PoCs) de las pirámides. No se habrían aventurado a construir las grandes pirámides sin toda esa experiencia previa, con los casos, tanto de éxito como de fracaso, que les precedió. Muchas de las técnicas y conocimientos nece-

sarios para el gran desafío que vendría se gestaron en esas etapas anteriores. Y es así, como los egipcios, que nosotros transitamos un camino de aprendizaje e innovación a la hora de transformar digitalmente una compañía.

Dualismo de la implementación

En primer lugar, “el árbol no debe taparnos el bosque”. En todo gran proyecto es fundamental el alineamiento general; en nuestro ejemplo, sería la voluntad de los faraones de prepararse para el viaje al más allá (Duat) y el ascenso a las estrellas junto a Osiris, sería la visión que los guiaría. Todas las obras mencionadas, desde las mastabas hasta las pirámides de Giza, tenían este mismo fin. Esta es la componente a largo plazo, que se complementa y coordina los pequeños pasos que se dan en el corto plazo y que traccionarán la construcción día a día. Son estas dos componentes con diferentes velocidades de ejecución, estas dos dimensiones lo que abarcamos en gran parte de este artículo. Una planificación central, más cuidadosa, con un análisis profundo y holístico, que se ocupará de la coherencia a largo plazo y, por otro lado, una componente más dinámica de quick wins, implementando proyectos pequeños, que cubrirán las necesidades específicas durante los avances.

Esta distinción tiene una característica fractal. Donde sea que me enfoque en el proyecto o subproyecto asociado, podré identificar estas dos componentes: una de alineamiento y otra de logros inmediatos. Por ejemplo, para preparar

la locación de Giza, seguramente se tuvo que crear un camino por donde entrarían todos los materiales necesarios. La misión global de esta sub-tarea sería generar un acceso a la locación de la construcción. Con esto en mente, se desprendieron muchas sub-tareas de ejecución inmediata (quick wins), como el alisamiento del suelo y la colocación de piedras para solidificarlo, entre otras, que conducen al objetivo final. Por lo tanto, esta complementariedad de alineamiento y tracción se verá dondequiera que enfoquemos nuestra mirada. Por supuesto, esto se puede trasladar a otros ámbitos más allá de la construcción de pirámides, como puede ser el empresarial. Incluso Daniel Kahneman, en “Pensar Rápido, Pensar Despacio”, aplica conceptos similares al cerebro humano. Por lo tanto, estamos ante un patrón que podremos aplicar a la transformación digital.

Como en épocas de los faraones, el quick win será el motor que impulsa las implementaciones y contagia el cambio en las transformaciones digitales. Genera un hábito, un aprendizaje y un incentivo para avanzar a la siguiente etapa. Se trata de un proceso dinámico y emergente que debe ser gestionado de manera flexible y que, generalmente, se alimenta de un flujo de ideas bottom-up y busca pequeños cambios incrementales a corto plazo en las diversas problemáticas operativas del día a día. Con su concreción, los empleados verán incrementos de su productividad en lo inmediato y podrán valorar los beneficios de la tecnología, generando un entusiasmo que retroalimentará el proceso con ideas y voluntad de cambio.

Por otro lado, pensar en la transformación a largo plazo nos permitirá alinearnos estratégicamente con los objetivos de la compañía y generar sinergias entre sectores. Como se plantea en “Good to Great” de Jim Collins, esta alineación es fundamental para el éxito de una empresa. Aquí adoptaremos un enfoque holístico y top-down, buscando trazar el camino a largo plazo de la transformación digital, no solo a nivel de herramientas, sino también en términos de macroprocesos, cultura y modelo de negocio. Una correcta definición de la estrategia tecnológica y de transformación evitará retrabajos y potenciará la sinergia entre sectores y aplicaciones. Definir adecuadamente tecnologías, estrategias de datos y plataformas puede generar nuevo valor para la compañía. Esto se vuelve más evidente a medida que los datos se integran más a nivel corporativo, como, por ejemplo, si los equipos de reservorios pueden acceder más fácil y rápidamente a datos de perforación o de operaciones, agilizando la toma de decisiones y la generación de valor.

Ambos enfoques se complementan, y es crucial la interacción entre estos dos mundos para lograr una transformación rápida y exitosa. Muchos quick wins sin un alineamiento estratégico conducen a mucho retrabajo y el potencial de mejora alcanza un techo rápidamente, ya que se trata de tecnología montada en procesos anticuados. Por otro lado, centralizar la planificación y seguir un plan inalterable no permite adaptarse a las necesidades emergentes, llevando a una transformación incompleta e inadecuada que no satisface las necesidades operativas, las cuales no solo vamos descubriendo con el tiempo, sino que van mutando. Siendo las empresas y los avances tecnológicos fenómenos complejos, intentar planificar una transformación digital de antemano y de manera centra-

lizada es inviable. Esta limitación del centralismo ya fue probada en análisis referidos a la imposibilidad de cálculo económico en sistemas centralizados, como el planteado por Von Mises en su paper “Collectivist Economic Planning”. Pero balanceados ambos mundos, es que los grandes resultados son posibles.

Identificación de Iniciativas

Las innovaciones y la tecnología en general no tienen impacto homogéneo, sino que variará mucho según su tipo y contexto. Christensen, en su libro “The Innovator’s Dilemma”, diferencia entre las pequeñas mejoras incrementales y las innovaciones disruptivas, y como las segundas son más difíciles de implementar. Por su parte, J. Gould, en su teoría de la “punctuated evolution”, sostiene que la evolución consta de cambios pequeños seguidos de grandes saltos. Son estos últimos los que terminan transformando el negocio de manera trascendental, logrando mejoras de un orden de magnitud superior. Para llegar a ellas, el primer paso es la correcta generación e ingesta de ideas para lograr la transformación que buscamos; será la tierra fértil del río Nilo que nutrirá el cambio. En este proceso, es crucial comprender el contraste entre la planificación y los Quick Wins, dos enfoques distintos pero complementarios. Es necesario distinguirlos bien y saber cuándo aplicar cada uno.

Enfoque Top – Down

La planificación y el alineamiento a largo plazo requieren una visión Top-Down, basada en una clara comprensión de hacia dónde se quiere ir. Este enfoque establece el horizonte y los límites dentro de los cuales operará el ecosistema de Quick Wins que vendrán después.

De este enfoque se desprenden ideas macro que serán gestadas desde los decisores de alto nivel o personal con una visión holística de la compañía, que irán marcando la estructura base del proyecto. Un equipo con conocimiento en arquitectura y un mapeo general de necesidades, sistemas y soluciones tecnológicas asociadas es fundamental para realizar un primer planteo global que incluya proyectos e implementaciones base que garantizarán la coordinación futura entre las partes a la hora de la transformación digital.

Enfoque Bottom – Up

Por otro lado, los Quick Wins, se nutren de ideas que fluyen Bottom-Up, provenientes de quienes enfrentan los problemas operativos del día a día. Las personas que lidian con las tareas diarias y buscan maneras mejores de hacer las cosas son quienes propondrán soluciones más eficaces. Será fundamental saber captar y registrar correctamente este flujo de ideas, aunque, el acompañamiento, la interpretación de requerimientos, la asistencia a las fuentes, es decir, los equipos operativos, y el incentivo de una cultura innovadora será crucial para mantener el flujo continuo de propuestas. Este fenómeno tiene un efecto auto reforzador, siendo que a medida que estos proyectos de alcance acotado se vayan implementando, su impacto inmediato en la operación, alimentará la participación y en consecuencia la rueda de los Quick Wins girará más velozmente.

La combinación de ambos enfoques, Top-Down y Bottom-Up, es fundamental para una transformación efectiva. Mientras que la planificación estratégica proporciona la dirección y el propósito, los Quick Wins generan impulso y demuestran el valor de las innovaciones en el corto plazo. Integrar ambos enfoques y alimentarlos continuamente de nuevas propuestas, per-

mite a las organizaciones avanzar hacia sus objetivos estratégicos de manera ágil y efectiva.

Priorización del Backlog y Asignación de Recursos

Es fundamental una correcta priorización de los proyectos, ya que los recursos son limitados y debemos enfocarlos para lograr avances significativos en tiempo y forma. La clave es alinear los medios con los fines, como sugiriera Richard Rumelt en su libro "Good Strategy, Bad Strategy" como una de las claves para el éxito en cualquier dominio. Una lección aprendida de NTT DATA de lo observado en sus numerosas experiencias, es que las empresas a menudo intentan iniciar todos los proyectos simultáneamente, lo que sobrecarga los recursos escasos, incluyendo al personal de negocio que debe descuidar sus actividades diarias. Esto resulta en incumplimientos de plazos, retrasos e incluso fracasos en la ejecución, que podrían ser evitados mediante una cuidadosa selección respecto a qué proyectos activar y cuáles no, asegurando una adecuada correspondencia entre los objetivos y los recursos disponibles.

Para los Quick Wins, la guía deberá ser el retorno sobre la inversión (ROI), y que generen el mayor valor posible para la empresa. Siendo los recursos limitados es necesario hacer foco de los mismos (Swcherpunkt) en los proyectos que nos garanticen esto y así lograr mayor impacto. Sin embargo, es muy difícil a priori saber el impacto que se tendrá en una dada iniciativa, por lo cual esto se ira aclarando a medida que se avance en las mismas, lo que nos llevará a que se requiera una gestión ágil y dinámica del backlog y de los recursos disponibles en base a estas señales que vayamos recibiendo durante el avance. Una vez que los proyectos es-

tán en marcha, este fenómeno de priorización adquiere un carácter dinámico y debe gestionarse con un responsable específico, dedicado al monitoreo y priorización de iniciativas. No puede dejarse al azar. En el mundo ágil, el método que encontramos más adecuado, en base a nuestras experiencias, para llevar a cabo esta gestión es el de Lean Portfolio Management, como se describe en obras como "Running Lean" de Ash Maurya. Este enfoque permite una adaptación continua, asegurando que las iniciativas de mayor valor sean priorizadas y se enfoquen en las áreas que generan el máximo impacto para la empresa.

En el caso de los Roadmaps de transformación de largo plazo, aunque sirven como guía, también deben mantener un cierto nivel de flexibilidad y ser revisados periódicamente, quizás una vez al año. Es esencial un análisis sistémico, en línea con pensadores como Peter Senge, y/o conceptos como el de la Teoría de las Restricciones (TOC) de Eliha Goldratt, para identificar las limitaciones del sistema y sus interrelaciones. Además, es vital evaluar nuevas tecnologías disruptivas y ajustar los planes a cambios en la estrategia de la compañía. Estos no llevan a identificar los grandes drivers de la transformación y a encontrar un balance óptimo de la inversión, identificando los caminos críticos e interrelaciones entre ellos. Un compromiso sólido con las inversiones estratégicas y una visión de largo plazo para la búsqueda de mejoras a nivel macroprocesos y garantiza que los recursos se asignen de manera coherente con la estrategia general de la empresa y que se brinde un ambiente óptimo para que los Quick Wins puedan florecer.

Relevamiento

Una vez que sabemos que proyecto encaremos, un buen rele-

vamiento es lo que sigue, ya que lo que se haga tendrá sentido si cubre bien las necesidades, y para que así sea, se debe primero entenderlas bien y acto seguido saber bajarlas a tierra. Durante esta etapa de descubrimiento (discovery), es esencial identificar a todos los actores clave, mapear exhaustivamente los intereses de cada Stakeholder y comprender su involucramiento en el proceso de definición de sus necesidades y en la ejecución del proyecto. La falta de un proceso de negocio claro y bien entendido podría comprometer el desarrollo de soluciones digitales efectivas y que posteriormente sean abrazadas por el negocio.

En el caso de los Quick Wins, la presión por lograr un entendimiento rápido y preciso es muy alta, debiéndose comenzar la implementación tras pocas reuniones. Esto implica manejar una mayor flexibilidad ante imprevistos, los cuales pueden ser mitigados al limitar bien el alcance con pasos pequeños e incrementales. La documentación debe ser llevada a un nivel suficientemente razonable para plasmar el proyecto sin incurrir en grandes burocracias que retrasen los avances, permitiendo dimensionar el esfuerzo y establecer un alcance cercano y razonable rápidamente. Aquí convendrá enfocarse en datos como inputs, outputs, horas requeridas, recursos y sistemas utilizados para cada tarea, aprobaciones, responsables y descripciones del paso a paso. Es importante relevar el estado actual (AS IS) y el estado esperado (TO BE) de las tareas realizadas. En este contexto, el involucramiento será principalmente de las personas dentro de un área específica, facilitando una comunicación más directa y eficaz.

Para proyectos de alto nivel, la colaboración será probablemente entre actores de diferentes áreas de la empresa, lo que requerirá una coordinación y comunicación más robusta entre equipos

cross-funcionales y tomará más tiempo. Se incluirá el desarrollo de un mapa de procesos de detalle, la arquitectura, las herramientas actuales, el entendimiento de las reglas de negocio, quienes son los ejecutores de cada tarea y los tomadores de decisiones en cada etapa, determinando el AS IS y el TO BE a nivel de los macroprocesos, sus objetivos y necesidades.

Ganar eliminando lo innecesario (Bin to Win)

¿Por qué trabajar en algo irrelevante? Esto es algo que a menudo se pasa por alto, asumiendo que todo se hace por una razón, pero no siempre es así. Muchas tareas se realizan de manera incorrecta o son innecesarias. Elon Musk sugiere que, si no encuentras un 10% para eliminar, algo estás pasando por alto. A esto lo llamamos “Bin to Win”, un proceso que consiste en eliminar redundancias y revisar sistemáticamente los procesos para identificar su obsolescencia.

Es frecuente encontrarse con tareas realizadas por costumbre (Folklore Operativo) que resultan innecesarias, como podría ser llenar un Excel que nadie consulta. Todos aquellos que trabajamos en la industria petrolera sabemos que esto es moneda corriente y abundan los casos para señalar. Se ve seguido que diferentes áreas no se comuniquen, y que, pese a estar haciendo las mismas tareas, los criterios varíen, o hagan dos veces lo mismo sin consultarse generando retrabajo. Aquí es donde una visión global es necesaria para coordinar estos Quick Wins. Muchas de nuestras implementaciones han comenzado por establecer criterios unificados y estandarizados, para que luego se puedan unificar o automatizar mediante la tecnología. Eliminar la redundancia y trabajar sobre la falta de homogeneidad operativa representan una gran oportunidad de mejora.

Incluso a nivel ejecutivo, los cambios de dirección pueden dejar procesos obsoletos activos, que ya no son necesarios o podrían ser sustituidos por otros más adecuados para el nuevo contexto. Es fundamental tener un espíritu crítico y cuestionar lo que se hace y por qué se hace. Se sorprenderían de las redundancias encontradas incluso a alto nivel, especialmente respecto a los desvíos en el alineamiento de la compañía.

Gestiona Expectativas Planifica avances

Es importante delimitar el alcance del proyecto y comunicar a los stakeholders lo que deben esperar durante la transformación digital de la compañía. La gestión de expectativas es crucial para el éxito de una transformación, ya que cada persona debe conocer su rol y los tiempos en los que intervendrá. Esto facilita la colaboración de los involucrados y aumenta las probabilidades de éxito. Establecer una comunicación clara y continua es clave para mantener a todos informados y alineados con los objetivos del proyecto. Claro que dependiendo si nos encontramos hablando de los proyectos pautados a largo plazo o los Quick Wins, deberemos gestionarlo de diferente manera.

La piedra fundamental para la gestión de expectativas de largo plazo será la creación y divulgación del roadmap digital, asegurando que todos los stakeholders compartan la visión, e incluso sirviendo de guía para los Quick Wins. Primero, debemos establecer el contexto y los grandes impulsores del proyecto, objetivo de la compañía, hitos, e indicadores para mantener el foco. A su vez establecer lineamientos, como una estrategia de datos y su arquitectura, requisitos de seguridad, accesibilidad y procesamiento ayudarán dar un panorama claro del rango en donde podremos movernos a

nivel tecnológico. Esto acompañado de un cronograma claro sobre cuál es el timing que se espera para cada etapa de la transformación serán los elementos necesarios para alinear a las personas. La comunicación será el factor clave para que todo lo anterior tenga efecto. Realizar reuniones informativas periódicas para mostrar la visión general, dar explicaciones pertinentes y resolver dudas, disponibilizar la información del roadmap en plataformas accesibles para todos los stakeholders, reducirá la incertidumbre y mantendrá el compromiso de todos los involucrados.

Para los Quick Wins, debemos seguir la vía de MVPs alcanzables y adoptar un enfoque de experimentación, como el propuesto por Eric Ries en “Lean Startup”. Esto nos permite ajustar el camino mientras avanzamos y ver los errores como oportunidades de aprendizaje. Los Quick Wins nos permiten cometer errores pequeños y controlados, aplicando un enfoque de “Stop Loss” del mundo financiero a la gestión de proyectos. Incluso los antiguos egipcios aprendieron de sus errores, como se evidencia en la pirámide acodada, que muestra dos pendientes diferentes debido a fallas estructurales que obligaron a rectificar la construcción. Fomentar una cultura de aceptación del error y de corrección iterativa ayuda a manejar la ansiedad del equipo. Además, comunicar claramente la priorización y los tiempos del backlog puede ayudar a gestionar expectativas, haciendo que el personal comprenda que no todos los proyectos pueden implementarse simultáneamente. Establecer una priorización objetiva evita tensiones y mejora la colaboración.

Optimiza, acelera, automatiza

Primero optimiza los procesos, luego acéleralos y, si es posible, por último, automatízalos.

La optimización de todo proceso puede ser asistida mediante una combinación de reingeniería de procesos e implementación de tecnología, comprendiendo los procesos AS IS y TO BE, así como conociendo bien las tecnologías que pueden habilitar el salto. La aceleración de los procesos, por otro lado, se relaciona más con un enfoque del OODA loop, donde la digitalización juega un rol fundamental en mejorar la “situational awareness”, acelerar la toma de decisiones y reducir los tiempos muertos. Finalmente, una vez que tenemos un proceso optimizado y acelerado al máximo, podemos automatizarlo, nuestra mayor aspiración y que también puede ser asistida con tecnología, utilizando por ejemplo RPA (Robotic Process Automation).

Para las iniciativas de Quick Win, que generalmente responden a necesidades particulares de cada departamento y su forma de trabajar, habrá más lugar para desarrollos in-house y personalizados. Incluso para tareas como consolidar múltiples hojas de Excel en un sistema coherente, eficiente y de mayor potencia, los proyectos del tipo Low Code/No Code pueden ser de gran utilidad. Estas tareas de baja complejidad pueden ser optimizadas, aceleradas y automatizadas en un plazo relativamente corto, generando beneficios rápidos y tangibles.

En cambio, para proyectos base, que se refieren a grandes proyectos de mayor complejidad y alcance, con problemáticas comunes entre empresas petroleras, será mayor el peso de soluciones estandarizadas de mercado. Esto asegura la fiabilidad y escalabilidad de los sistemas, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa y adaptándose a un entorno empresarial en constante evolución.

Entre estos dos extremos, hay un amplio abanico de proyectos intermedios en los que debemos movernos y decidir caso por caso

qué es más conveniente. Para cada iniciativa, debemos determinar qué hacer y qué no. Como dijimos anteriormente, los recursos son limitados y debemos enfocarnos en lo que sea más conveniente. En línea con el paper “The Theory of the Firm” de Coase, debemos analizar los procesos estudiando sus costos de transacción. Si sale más barato externalizar, terciarizar o arrendar, deberíamos hacerlo, siempre y cuando no comprometa nuestra ventaja competitiva, como señaló Michael Porter. Podemos apalancarnos en ecosistemas externos y comunidades, evaluando continuamente la mejor manera de optimizar recursos y maximizar el valor para la empresa. Y por último, mencionar algo que se relaciona con lo que hablamos en la sección de “Bin to Win” y es la unificación y estandarización de criterios y tareas comunes a lo largo de la cadena de valor. Esto no solo puede ser un gran aporte a la mitigación de ineficiencias, el ahorro de redundancias y la mejora de la calidad del trabajo en general, sino que es condición necesaria para alcanzar una automatización de los procesos.

Gestión del cambio

En vano optimizaríamos los procesos si luego no son utilizados por falta de compromiso o aceptación de parte de los empleados. No son ajenos a los autores estos inconvenientes, a lo que debemos sumar en ciertos casos, cuestiones sindicales. En la industria petrolera, que se caracteriza por ser tradicional y, donde muchos han realizado las mismas tareas durante décadas, la transformación digital puede ser traumática y percibida como una amenaza a sus puestos de trabajo. Por ello, el éxito de una transformación digital no solo depende de la adopción de tecnología avanzada, sino también de la gestión del cambio y de la capacidad

de la organización para realizar cambios culturales significativos.

En el corto plazo y de los Quick Wins, es esencial ofrecer capacitación continua para asegurar que todos los empleados estén preparados para trabajar con nuevas tecnologías y procesos. Es crucial comunicar claramente que estas mejoras representan una oportunidad para sus empleos, no una amenaza, y proporcionar seguridad en este sentido.

A nivel estratégico, el cambio cultural debe ser una prioridad, donde no solo se apoyen los cambios iniciales, sino que también se busque en forma permanente el cambio y la mejora continua. Este enfoque integral asegura que la transformación digital se arraigue profundamente en la cultura empresarial, fomentando un compromiso a largo plazo con el cambio. Se debe apuntar a crear un ambiente ágil y emprendedor que estimule la creatividad y la innovación, logrando esto a través de dinámicas de intercambio de ideas, incentivos especialmente diseñados para esto e incorporación de perfiles que lo fomenten. Por otro lado, se debe prestar atención a otro tipo de stakeholders que no sean los usuarios directos e incluirlos dentro de este paraguas del “change management”, como por ejemplo el mencionado al inicio respecto a cuestiones sindicales, u otros actores como los superficiarios o proveedores. Las empresas no son islas, y las consecuencias de no tenerlo en consideración puede resultar muy caro.

Quality Assurance

El control de calidad y seguridad será fundamental para garantizar la utilidad de las innovaciones en los proyectos de implementación. En un entorno donde la tecnología avanza rápidamente, es esencial mantener altos estándares de calidad para garantizar la fiabilidad y eficacia de las soluciones

Etapa	Comentarios	Quick Wins	Long Term
Exploración de Ideas	Detectando Gaps y oportunidades. Ignora lo poco relevante.	Generación Bottom-Up, Innovación interna.	Generación Top-Down, Ecosistema extendido. Piensa en la Arquitectura.
Priorización del backlog y Asignación de Recursos	La correcta priorización y asignación de recursos determinará donde avanzarás.	Foco en Valor ROI. Se flexible en su repriorización constante. Lean Portfolio Management.	Análisis sistémico, restricciones e interdependencias del sistema. Compromiso e Inversiones estratégicas.
Relevamiento	Entiende bien las necesidades para poder atenderlas.	Responsables, ejecutores. Paso a paso de las tareas. Interno de un área.	Mapa de Macroprocesos, Mapa de aplicaciones. Arquitectura de sistemas. Cross-Areas.
"Bin to Win"	Elimina lo innecesario, evitará que trabajes en cosas sin valor. Elimina al menos un 10%.	Presencia del Folklore operativa. Tareas innecesarias deben ser eliminadas.	Rediseña a los macroprocesos y flujos de información para evitar redundancias.
Gestión de Expectativas y planificación	Es importante que delimites el alcance y comuniques a las personas que esperar de la transformación.	MVP alcanzables, en foque de experimentación.	Genera un Roadmap claro con hitos concretos. Revisalo cada cierto periodo.
Optimización, Aceleración y Automatización	Primero optimiza los procesos, luego acéralos y si puedes por último automatízalos.	Más lugar para desarrollos In House, Custom.	Mayor peso de soluciones estandarizadas de mercado.
"Quality Assurance"	El control de calidad y seguridad será fundamental para garantizar la utilidad de las innovaciones.	Testing (Codigo, Funcional). Concepto de "Good Enough".	Análisis y encuestas entre sectores. Análisis de estrés en infraestructura.
Gestión del Cambio	El acompañamiento y compromiso de todos los stakeholders (internos y externos) como clave de la transformación digital.	Dinámicas de intercambio de ideas, incentivos para la generación de ideas y comunicación constante.	Capacitación, cambio cultural y personal contratado más orientado a la tecnología.
Métricas	No puede evaluar lo que no puedes medir. La medición como parte integral del proceso.	Utiliza KPIs	Define OKRs y NSM

implementadas. El Quality Assurance (QA) desempeña un papel crítico en este proceso al asegurar que los productos y servicios entregados cumplan con los requisitos y expectativas del cliente, así como con los estándares de la industria.

En lo que refiere a quick wins, en el campo del Quality Assurance, debemos hacer hincapié en el Testing, tanto de código como funcional. La implementación de técnicas de testing automatizado, junto con el uso de herramientas de inteligencia artificial, permite una detección más rápida y precisa de errores y fallos en el software, lo que acelera el proceso de desarrollo y garantiza la calidad del producto final. Además, es importante aceptar un enfoque del "Good Enough", basado en el concepto de Brooks con el paper "There is No Silver Bullet". Esto implica reconocer que la búsqueda de la perfección absoluta puede ser contraproducente en un entorno ágil, donde es crucial priorizar la entrega oportuna de soluciones funcionales y de calidad aceptable.

Para el largo plazo, podemos llevar a cabo análisis y encuestas entre diferentes sectores de la organización para identificar áreas de mejora en el proceso de implementación y en el control de calidad. Este enfoque colaborativo permite recopilar información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los usuarios finales, lo que puede guiar la planificación y ejecución de futuros proyectos. Además, es importante realizar análisis de estrés en la infraestructura de TI para evaluar su capacidad para soportar cargas de trabajo y demandas crecientes a lo largo del tiempo. Este análisis proactivo permite identificar y abordar posibles cuellos de botella y puntos de fallo en la infraestructura, garantizando la fiabilidad y escalabilidad de los sistemas a largo plazo.

Medir para gestionar

La implementación efectiva de una transformación digital a largo plazo requiere un enfoque meticu-

loso en la medición del progreso, basándose en el marco de OKRs. Este sistema, como explica John Doerr en "Measure What Matters", permite a las organizaciones definir sus aspiraciones y cómo se medirá el éxito, destacando la importancia de involucrar a todos en este proceso desde el comienzo. Al iniciar cada ciclo de OKRs, los líderes deben clarificar y comunicar los objetivos principales para alinear a todos los empleados con los objetivos generales de la empresa, realizando revisiones y ajustes regulares. Además, la adopción de una North Star Metric (NSM) es crucial, ya que actúa como un indicador clave de valor principal ofrecido a los clientes y centra las actividades estratégicas en el crecimiento y éxito a largo plazo. Los OKRs deben promover transparencia y colaboración, permitiendo la visibilidad de los objetivos en toda la organización, lo que refuerza la responsabilidad y el compromiso con los resultados.

Como hemos discutido a lo largo de este artículo, la selección

y priorización de ideas, especialmente a nivel Quick Win, requieran medir el esfuerzo inicial y la mejora lograda en términos de horas y recursos empleados. Cuantificar con precisión el ahorro obtenido es esencial y se integra directamente con conceptos como el Lean Portfolio Management, que depende de esta información para funcionar eficazmente. Este proceso debe estar siempre presente, no solo cuando lo solicita la auditoría, y debe ser parte del flujo de trabajo en lugar de una carga burocrática. Esto no solo beneficia a la empresa petrolera implementando las mejoras, sino también a proveedores de tecnologías como NTT DATA, que puede mostrar de manera concisa los beneficios de sus servicios.

Conclusión

Hemos visto como la construcción de las pirámides egipcias nos ofrecen valiosas lecciones para la transformación digital. Desde los primeros pasos con las mastabas hasta las imponentes pirámides de Giza, cada fase del desarrollo egipcio refleja un proceso evolutivo de aprendizaje y mejora continua. Estos logros requieren de un enfoque dual, combinando logros a corto plazo (Quick Wins) y una visión estratégica a largo plazo, fue la danza coordinada entre estas dimensiones que hizo posible que más de 3000 años después podamos disfrutar de las maravillosas obras de ingeniería del antiguo Egipto.

De la misma manera, implementar una transformación digital requiere un equilibrio entre la planificación centralizada y la adaptabilidad dinámica que proporcionan los Quick Wins. Estos últimos, impulsan el entusiasmo y la adopción de nuevas tecnologías, mientras que una visión estratégica garantiza la coherencia

y la alineación con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Como fuimos viendo a lo largo del artículo y exponemos la Figura Resumen a continuación, la correcta identificación y priorización de iniciativas, la gestión eficiente de recursos, la optimización de procesos y la implementación de un riguroso control de calidad, una gestión del cambio que promueva una cultura de innovación, medir el progreso y ajustar la estrategia en función de resultados claros y transparentes, deben ser tratados desde la óptica dualista planteada. De lograrse este equilibrio de miradas, se asegurará que la transformación digital no solo se implemente, sino que se mantenga y evolucione con el tiempo.

Recuerde, las grandes pirámides de Egipto trascendieron a sus constructores y a los faraones que las encargaron. De manera similar, una transformación digital bien ejecutada puede dejar un legado duradero, impulsando a las empresas hacia un futuro de innovación y éxito sostenido.

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer a Andrea Flores, Francisco Yaquino de NTT DATA y Marcelo Chimienti de V&P do Brasil por aportar ideas y sugerencias para este artículo.

Bibliografía

- Corteggiani, Jean-Pierre (2004). *Las Grandes Pirámides: Crónicas de un Mito*. Crítica.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. HarperBusiness.
- Von Mises, L. (1935). *Collectivist Economic Planning*. In F. A. Hayek (Ed.), Routledge.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Gould, S. J. (1972). *Punctuated Equilibrium: An Alternative to Phyletic Gradualism*. In T. J. M. Schopf (Ed.), *Models in Paleobiology*. Freeman, Cooper & Co.

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.

Goldratt, E. (1984). *La Meta: Un proceso de mejora continua*. North River Press.

Ries, E. (2011). *Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Crown Business.

Coase, R. H. (1937). *The Theory of the Firm*. *Economica*, 4(16), 386-405.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Brooks, F. P. (1986). *No Silver Bullet: Essence and Accidents of Software Engineering*. *IEEE Computer*, 20(4), 10-19.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Random House.