

# EPISODIO 2: MIGRAR

## VIDEO TRANSCRIPT

**Locutora:** El cambio nos rodea, nos desafía y nos mueve hacia nuevos lugares. El cambio es innovación, es movimiento, es puente al futuro. Líderes de cambio un podcast de Accenture.

**Diego:** Hola y bienvenidos. Mi nombre es Diego Ghilini, soy Director Ejecutivo para Retail, Consumo Masivo y Transporte en Accenture Chile. Hoy hablaremos sobre qué es la migración a la nube. Pero no lo haré solo, tengo el agrado de contar con la presencia de Francisco García, Chief Technology Officer de LATAM Airlines y Juan Pablo Buiatti, Key Account Executive de Google para Latam. Hola Francisco, gracias por estar presente.

**Francisco:** Hola Diego, para mí es un placer participar de este ciclo de podcast con ustedes y así poder compartir nuestra experiencia y aprendizaje sobre este viaje a Cloud que estamos llevando a cabo en LATAM Airlines. Gracias por invitarme.

**Diego:** Un placer, muchas gracias. Juan Pablo, gracias también por ser parte de la conversación.

**Juan Pablo:** Diego, gracias a ustedes, gracias a todos en Accenture. Siempre es un placer compartir nuestras experiencias juntos. Hola Francisco, también un gusto saludarte nuevamente.

**Diego:** Qué bueno que podamos estar juntos, al menos virtualmente. Porque recordemos que, debido a la pandemia y los protocolos sanitarios, estamos todos conectados desde diferentes locaciones. Me gustaría abrir la conversación para que podamos compartir con los oyentes cómo y por qué LATAM decidió transformar su plataforma de TI con foco en procesamiento *Cloud*, y de paso recordar los primeros pasos de esta aventura que estamos transitando los tres juntos. Francisco, LATAM es sin duda un pionero en la región cuando hablamos de estrategia del uso de *Cloud*. Entiendo que las primeras definiciones se remontan a finales de 2017, ¿cuál fue el impulso que los llevó a comenzar este viaje?

**Francisco:** Diego, como tu mencionas, LATAM Airlines tomó la decisión de comenzar este *Journey to the Cloud* el año 2017. En ese momento nosotros estábamos con el objetivo claro de acelerar fuertemente la innovación y la transformación de nuestro negocio y para ello veíamos al *Cloud* como un potente habilitador para esta estrategia. Por otro lado, nuestras inversiones en data center e infraestructura tecnológica - y ahí me refiero a *server, storage, etc.*- cada año iban aumentando por el gran desarrollo tecnológico que estábamos realizando. Y en ese momento decidimos acercarnos a los grandes líderes del *Cloud* realizando una evaluación muy exhaustiva del estado del *Cloud* y entender en detalle qué nos ofrecían para definir una estrategia de *Cloud First*. Obviamente no fue sorpresa para nosotros darnos cuenta de que las plataformas de *Cloud* ya ofrecían el nivel de madurez, confiabilidad y calidad que hacía muy atractivo desarrollar un plan para convertirnos en la primera línea aérea de la región 100% *Cloud* en un plazo de 3 a 4 años.



**Diego:** Qué bueno, la verdad que haber sido pioneros en eso y tan bien direccionados hace muy interesante el proceso. ¿Y cuál fue tu papel en esas definiciones, Francisco?

**Francisco:** Bueno, armamos en LATAM Airlines un equipo de evaluación, el cual me tocó liderar, donde cada área de tecnología de la compañía participó y evaluó esta decisión de transformarnos al *Cloud*. La verdad es que claramente tuvimos detractores que no creían en la nube y seguían convencidos de que el *on premise* no iba a desaparecer en LATAM Airlines. Yo te diría que el principal aporte como líder de esta transformación fue el impulsar una visión clara de nuestra estrategia hacia el *Cloud*. Sabíamos que nuestro desafío no sería fácil y que deberíamos mostrar y presentar muy claramente los beneficios y bondades de esta nueva realidad a toda la organización y especialmente a nuestros equipos técnicos, que aún tenían dudas del *Cloud*. Debíamos romper los impedimentos que se fueron presentando y de alguna forma lograr aprobar, convencer a la organización de abrazar esta estrategia como un paso fundamental para el futuro digital de LATAM Airlines.

**Diego:** Recuerdo que se definieron varios pilares de la estrategia, incluso Google fue seleccionado como *partner* preferido para el desarrollo de nuevos proyectos. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para esa decisión?

**Francisco:** A ver, Diego. El proceso de decisión para definir nuestra nube preferida o el *preferent cloud* en LATAM consideraba varias dimensiones: la más relevante, diría yo, primero, el foco en el cliente y con esto me refiero a contar con herramientas líderes en innovación que realmente permitan a LATAM avanzar en una transformación digital acelerada y segura, obviamente, sobre la base de sed de plataformas, herramientas y soluciones súper robustas e innovadoras. Esto nos permitiría responder más ágil y rápidamente a los requerimientos de nuestros clientes y poder generar de esa forma el mejor *time to market* para todos nuestros productos.

Otra dimensión muy importante para irnos al *Cloud* fue el poder tener mejoras relevantes en la estabilidad y la resiliencia. Para nosotros es fundamental contar con un *partner* que nos diera la tranquilidad de contar con una plataforma robusta, estable, confiable, sobre la cual pudiéramos montar todo nuestro negocio y así asegurar a nuestros clientes una experiencia que no tenga fallas, segura y sin errores. Otra dimensión para mí muy importante que consideramos fue tener la elasticidad para poder crecer en los períodos de mucha demanda, como tu bien sabes son las temporadas altas de viajes o los *Cyber* que nosotros gestionamos cada cierto tiempo o bien incluso en el otro sentido, poder apagar los *workloads* en períodos que no los necesitemos operando. Por último, yo creo que algo súper importante para la decisión también fue la inversión que nuestro socio Google decidió realizar en LATAM Airlines, acompañándonos decididamente en todo lo que es el *set up* de la organización para este camino al *Cloud*, y obviamente además nos presentó una propuesta económica muy competitiva que nos llevó a lograr eficiencias de costo versus nuestra realidad de infraestructura *on premise* muy muy relevantes.

**Diego:** Súper claro y Juan Pablo, qué nivel de expectativas. Cuánta responsabilidad que les planteaba Francisco, sería súper interesante conocer cómo se veía el proceso del lado de ustedes ¿Qué nos podés contar acerca de eso?

**Juan Pablo:** Bueno Diego, fue realmente un proceso y está siendo un proceso sumamente interesante y realmente desafiante en muchos aspectos y la verdad es que, si tuviera que sintetizarlo, diría que fue un viaje que fue *in crescendo* en muchos aspectos, porque los desafíos también se fueron sumando, es decir, cuando LATAM empezó en lo que es Google en Latinoamérica, no es la misma Google en Latinoamérica que tenemos hoy.



Entonces, hubo todo un proceso de suma de capacidades, de redes con nuestros *partners* y bueno, hoy por hoy Chile es incluso el destino de la segunda región de Google en Google Cloud en Latinoamérica. Después de Brasil, que va a estar disponible en breve. Entonces, Google ha puesto mucho foco en Latinoamérica, ha puesto mucho foco en las empresas líderes, como es LATAM y eso tiene, como bien dijiste, una cuota de corresponsabilidad, y es un desafío muy importante para Google porque como sabrán, Google está muy acostumbrada en realidad a negocios, por ejemplo, hay más de 9 negocios que tienen más de 10 billones de usuarios. Entonces, cuando Francisco mencionaba estabilidad, resiliencia, son aspectos que son parte del ADN Google y lo mismo cuando hablamos de tecnologías nuevas, como mencionaba Francisco, Google a veces es el primero que crea estas tecnologías abiertas, *open source* y luego las entrega al mercado. Como *Kubernetes* u otras de las que se usan en breve. También es cierto que las cargas legadas no son el fuerte de Google y hubo que crecer en ese sentido, en lo que podíamos aportar y también es cierto que fuimos siempre cercanos o intentamos serlo de la realidad LATAM y cómo este viaje ha tenido sus subidas y sus bajadas. Creemos que está yendo muy bien y es muy interesante de contar.

**Diego:** Sin duda y claramente creo que la buena cercanía entre, en este caso los 3, después vamos a contar un poquito más de la participación de Accenture, ha sido clave para estas definiciones y claramente está siendo un éxito. Bueno Francisco, tenemos definido, en esta línea de tiempo que estamos recorriendo, tenemos definido al operador de nube. Ahora quedaba en su momento, definir cómo ejecutar el proyecto de migración. Porque tenemos definidas las cosas nuevas, como mencionaba Juan Pablo, también están todas las cargas legadas, los viejos, aplicaciones que están en otra plataforma, entonces ¿cómo hacer que esa estrategia se ejecute y los objetivos se alcancen? ¿Cómo continúa el proceso?

**Francisco:** Mira Diego, el proyecto definió dos grandes vertientes de trabajo dentro de lo que es LATAM Airlines. La primera y la más relevante fue definir que desde ese momento todo producto o desarrollo que realizaríamos nosotros en LATAM se haría sobre una arquitectura de *Cloud Native*, con patrones claros de adopción de la nube y sobre nuestra *Cloud* preferida, que en este caso era Google, esto nos llevó a prepararnos, definiendo las bases, lo que nosotros le llamamos *Foundation* de esta nueva arquitectura y capacitarnos para poder desarrollar a partir de ese momento todo en la nube de Google y así lo hemos hecho desde el 2018, inicios del 2018 con mucho éxito. Por otro lado, se conceptualizó el proyecto que nosotros le denominamos *Elevation*, el cual tiene como objetivo migrar todo nuestros *workloads* legados que LATAM tiene hoy día en su *data center*, hacia lo que es el *Cloud*. Este proyecto obviamente presenta desafíos tecnológicos muy importantes, dado que nuestras plataformas legadas que corren en nuestros actuales *data center* en Chile y en Brasil, tienen arquitecturas monolíticas, que no son fáciles de llevar al *Cloud*. Esto puso obviamente un desafío no menor, y definimos aplicar la estrategia de *lift and shift* con las remediaciones necesarias, para de esa forma favorecer la rapidez para llevar los *workloads* de nuestro *data center* a la nube.

**Diego:** Claramente ahí las estrategias de utilizar uno u otros proveedores deben haber sido claves. Imagino que hubo roles de soporte importante. Al fin y al cabo, este es un viaje, es una aventura que no se hace solo ¿Quién más estuvo participando y cómo te ayudaron?



**Francisco:** Definitivamente, Diego. Esto no se hace solo. Para lograr éxito en este *journey to Cloud* que le llamamos, teníamos muy claro que necesitábamos la capacidad, las herramientas, la experiencia de nuestros socios tecnológicos que ya de alguna forma hubieran realizado estas transiciones a la nube. Entonces, como parte de este acompañamiento, obviamente trabajamos muy de la mano con Google para que nuestros equipos de tecnología y desarrollo tanto internos como de nuestros socios tecnológicos, de nuestros *partners* se subieran a Google y ahí comenzamos un plan acelerado de capacitaciones y de certificaciones de modo de ir logrando el convertirse en especialistas certificados en el *Cloud* de Google. Por otro lado, Accenture nos ha acompañado y ha ayudado desde los inicios. Al principio, como la *project office* del proyecto, como el responsable de gestionar el proyecto global, *Elevation* y luego apoyándonos en todo lo que es la parte de la implementación y la migración hacia el *Cloud*, con lo que estamos llevando a cabo ahora.

**Diego:** Buenísimo y la verdad es que estamos súper contentos de estar acompañando y trabajando los tres juntos muy bien sincronizados. Entonces, tenemos equipo, tenemos un destino, tenemos un viaje trazado, pero como sabemos, la vida siempre trae sorpresas. Sabemos que la pandemia de Covid-19 afectó fuertemente a la industria, especialmente a la industria aérea. ¿Cómo los impactó en este proyecto? ¿Qué cambió?

**Francisco:** Bueno, exactamente como tú lo dices. La pandemia ha sido la crisis y diría más feroz que ha tenido que enfrentar la industria aérea y obviamente LATAM Airlines no ha sido la excepción. Tú sabes, la operación del transporte de pasajeros se vio reducida a menos del 5% de la operación que teníamos antes del Covid-19. Esto claramente ha impactado el plan de proyectos de la compañía y para proteger la subsistencia de LATAM se definió para prácticamente todas las inversiones que estábamos llevando a cabo. Por ello debimos suspender el proyecto *Elevation* por casi un año.

Lo positivo de esta postergación forzada por esta pandemia, fue que aparecieron nuevos servicios como parte de nuestro proveedor de Cloud GCP, que nos permitió incluir en el proyecto *Elevation*, por ejemplo, los servicios Vermetal o VMS de Google y de VMware, también de Google, que fijan lo que permitió optimizar de alguna forma el camino al *Cloud* de estos *workloads* legados pudiendo llevarlos a estas plataformas de Google, a estos nuevos productos que Google nos ofreció. Obviamente esto nos ha permitido tener en la nube, por un lado, todos nuestros desarrollos realizados en plataformas *Cloud Native*, por ejemplo, toda la plataforma de datos, con *advanced analytics*, el *data lake*, herramientas de *machine learning* y adicionalmente poder llevar a Google Cloud todas las plataformas legadas que tenemos hoy día en el *on premise*.

**Diego:** Clarísimo y Juan Pablo, me imagino que brindar soporte en un escenario tan complejo como el que nos está contando Francisco debe haber sido también un desafío para ustedes. Ayúdanos a entender un poco más estas herramientas que menciona Francisco y además entender cómo vieron estos desafíos desde Google.

**Juan Pablo:** Son realmente desafíos mayores porque muchas veces se habla de subir a la nube o transformarse a la nube, pero uno entiende que organizaciones muy reguladas, públicas y con mucha historia tienen complejidades que tal vez otras organizaciones no las tiene. Entonces como mencionaba bien Francisco, los *offerings* de Google fueron cambiando, fueron acompañando esos desafíos que había.



Entonces al ser una filosofía de Google una filosofía abierta, libre de cualquier tipo y además de poder estar trabajando en la propuesta de valor independiente las plataformas, ahí se fueron desarrollando posibilidades por ejemplo para correr las bases de datos legadas y mantener soporte y no tener ningún problema de cara a proveedores que todavía son muy restrictivos en donde se pueden correr las cargas, también se desarrollaron *offerings* que permiten justamente aprovechar la virtualización con *VMware* de forma tal de no perder esos años y toda esa experiencia de virtualización cuando uno va a la nube y acompañar al ritmo que el negocio permite, todos esos cambios y como bien dijo Francisco, esos cambios y lo que el negocio permite fue variando mucho en el tiempo lo que pasó para las aerolíneas, para *retail* en la pandemia fue muy grande y eso implicó una serie de desafíos desde el punto de vista costo, desde el punto de vista de flexibilidad muy importantes, pero también oportunidades de transformación, oportunidades de empezar a pensar también por ejemplo en la sustentabilidad de todo esto y cómo todas estas cargas que ahora van a empezar a estar en la nube, nubes como Google, que son carbono neutrales, van a empezar a tener un impacto concreto en el medioambiente, es decir, este proceso, que es un proceso *ongoing*, tiene determinadas características que hacen que esté constante aceleración cada vez es más el progreso que los proveedores de nube traemos, hay que poder estar al ritmo y eso implica estar constantemente viendo cuáles son las posibilidades que hay para tomar lo que existe hoy, transformar lo que existe hoy, modernizar lo que existe hoy, dentro de las posibilidades del negocio, pero también pensar en el mañana. Pensar en el mundo que queremos, en cómo queremos que esto tenga impacto en ese negocio a futuro y cómo acompañar a organizaciones líderes como LATAM en ese *journey*, en ese desafío que tienen seteados.

**Diego:** Bueno, sin duda un viaje épico, un recorrido complejo, pero siempre con un objetivo claro: poder operar el 100% de la plataforma tecnológica de LATAM en la nube. Llevando a cero el *footprint* de los *data centers* convencionales. Esto de *footprint* quiere decir, no hay ninguna máquina en un *data center* convencional, está todo en la plataforma de Google. Ahora, imagino que a lo largo del camino hubo momentos en los que se quiso cambiar el objetivo, recorrer otro camino, re priorizar algunas cosas ¿Cómo hicieron, Francisco para mantener la senda? ¿para estar enfocados?

**Francisco:** A ver Diego, yo creo que lo fundamental es que en LATAM Airlines nosotros teníamos trazado un plan muy claro que presentaba tremendos beneficios para nuestros clientes, como mencioné, estabilidad, elasticidad, el *time to market*, la mejora en eficiencia va a tener un *footprint* 100% en la nube. Esto nos hizo mantener siempre el objetivo trazado y a pesar de la pandemia y el haber pospuesto el proyecto, hemos retomado el rumbo con más fuerza, con más convicción, con mejoras estructurales en la solución a implementar y con un proceso de migración y *testing* con menor riesgo, más automatizado y más eficiente. Creo importante mencionar también que LATAM está trabajando fuertemente en la iniciativa de sustentabilidad como foco para el futuro y a este respecto el ir a la nube nos permite además eliminar la huella de carbono que generamos con nuestros actuales *data centers*, moviéndonos al *Cloud* donde Google, ustedes saben, es carbono neutral desde el año 2007.

**Diego:** Qué bueno, la verdad que ver que hemos podido sincronizar las estrategias, ver de agregar valor tanto al negocio, pero también a la sociedad entre las tres compañías, es realmente inspirador para los siguientes proyectos de *Cloud*. Después de todo este recorrido ¿Que se llevan? ¿Qué nueva experiencia hemos guardado? Y veo que muchas, ¿no? Pero cuál es el aprendizaje o el mensaje que les gustaría desde LATAM, Francisco, dejarle a aquellas personas que hoy están evaluando encarar estos viajes?



**Francisco:** LATAM ha sido una empresa pionera en la innovación tecnológica. Cuando en el año 2017 trazamos nuestro *journey to cloud* hubo colegas y socios que cuestionaron esta decisión, que nos plantearon que estábamos siendo muy arriesgados con este desafío. Creo que un aprendizaje muy relevante es tener la visión de futuro en tecnología, atreviéndose a adoptar y abrazar estas estrategias tecnológicas disruptivas y lograr convencer, comprometer a toda la organización en este desafío. Obviamente esto se facilita cuando puedes mostrar claramente los grandes beneficios que trae para nuestros clientes, nuestros empleados, para la eficiencia de la compañía e incluso para el medio ambiente estas transformaciones que hoy día estamos realizando.

**Diego:** Qué interesante. Y Juan Pablo, para Google, ¿cómo fue?

**Juan Pablo:** Yo creo que podría sintetizar los aprendizajes en cuatro. Lo primero es cercanía, estar cerca de clientes que son líderes en una región como LATAM, pero también de otros que están empezando con este *journey* y todavía no han coordinado un buen plan, entender cómo estar ahí para ayudarlos, para entender cuando el negocio permite y no permite y qué desafíos hay y entender que todo esto se hace con ese fin. El segundo lo podría decir cómo entender cómo deben evolucionar los *offerings* de nubes tradicionales para acompañar justamente es como charlamos antes, si hay cargas legadas, no las podemos borrar con la goma y hacerlas desaparecer. Tienen que estar presentes, tienen soluciones para acompañar esas cargas legadas, esos *offerings* y esos desafíos que todavía tenemos como mochila y son parte de nuestra historia. Tercero es entender que esto no hace sino acelerarse, es decir, los tiempos en los que se introducen las tecnologías son cada vez menores, son cada vez mayores las posibilidades que se dan para todo, para todo el mercado, nosotros y para nuestras relativas competencias las podemos ir adoptando.

Entonces, seguir con métodos tradicionales no escalan, hay que entender lo que es el hiper escalado o el escalado, cómo se puede aprovechar eso y lo que permite la nube, no es solamente *rehosting*, sino las capacidades nativas que nos trae la nube y cuarto creo y también muy importante es estar con los *partners* correctos, con los *skills* correctos, que son los que permiten hacer mucho de esto. La tecnología por sí sola hace poco, la tecnología con el *partner* correcto, en el desafío correcto es lo que logra las transformaciones que dan valor a nuestros clientes finales.

**Diego:** Clarísimo Juan Pablo, muchas gracias. La verdad que, si uno conecta todos estos aprendizajes, el que nosotros podamos aportar también desde la visión desde la gestión del proyecto, desde la ejecución del proyecto, donde realmente nos vemos tentados a veces a tomar caminos más fáciles, pero recordamos este gran objetivo. Como decía Francisco, *time to market*, como decía Juan Pablo el impacto en el medioambiente, como decíamos entre todos, abrazar la innovación, creo que nos deja claro cómo guiar estos proyectos. La verdad que nada más que palabras de agradecimiento. Gracias a ambos por haber estado, haber contado sus experiencias tan valiosas, que seguramente van a dar desafíos a otros, van a mostrar que este camino es posible y pudimos en este ratito ejemplificar y contar cuáles son las ventajas del impacto de migrar a la nube. Francisco, Juan Pablo, muchas gracias.

**Francisco:** Muchas gracias Diego por habernos invitado y poder compartir algo de nuestra experiencia en este *journey to cloud* de LATAM Airlines que nosotros iniciamos ya hace 4 años atrás. Aprovecho para agradecerle Diego de Accenture y a Juan Pablo de Google por el importante apoyo que nos brindan en todo momento como verdaderos socios tecnológicos y quedo disponible para quien quiera seguir profundizando este gran desafío que estamos realizando y que luego lo veremos convertido en realidad en LATAM Airlines, que es la primera línea aérea del continente 100% *Cloud*. Muchas gracias.



**Diego:** Gracias a ti.

**Juan Pablo:** Bueno, gracias Diego, Accenture y a todos los que nos están oyendo y felices de comentar y seguir charlando sobre cómo se puede transformar en negocios con nube, Y bueno, por supuesto con todos nuestros *partners* como ustedes, valiosos. Así que felices de haber participado, gracias por la invitación y a vuestra disposición.

**Diego:** Llegamos al final de este segundo episodio de Líderes de cambio, en el que gracias al caso de éxito de LATAM Airlines descubrimos cómo el proceso de migración a la nube no es sólo un cambio tecnológico, sino también cultural y que habilita a la transformación de las empresas y de su gente. Soy Diego Ghilini y los esperamos en nuestro próximo episodio en el que iremos un paso más allá en este recorrido para descubrir la etapa de aceleración y todo lo que ellos significa, hasta pronto.

Copyright © 2021 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High  
Performance Delivered are  
trademarks of Accenture.