



Cuando el CIO es “esencial”

Conclusiones de
“Global Chief Information Officer Study”

La ilustración de la cubierta de este informe representa a los más de 3.000 directores de tecnologías de la información que participaron en este estudio de IBM. Cada punto representa aproximadamente 20 participantes y los colores indican los cuatro mandatos de CIO identificados en nuestro análisis: Potenciar, Expandir, Transformar y Explorar. Para obtener más detalles, consulte la página 8.

Este estudio se basa en entrevistas personales con más de 3.000 directores de tecnologías de la información (CIOs) de todo el mundo.



Jeanette A. Horan

Vicepresidenta y Directora de Tecnologías de la Información
IBM Corporation

Un mensaje para los CIOs

Le damos la bienvenida a nuestro estudio global bienal de IBM dirigido a directores de tecnologías de la información, que refleja entrevistas personales con más de 3.000 CIOs de organizaciones de todos los tamaños, sectores y regiones. A través de estas conversaciones hemos adquirido un mayor conocimiento de los principales problemas que han afectado a los CIOs durante estos dos años desde nuestro estudio inaugural.

Uno de los hallazgos más interesantes del estudio es que las principales prioridades de los CIOs están cada vez más en sintonía con las de los directores ejecutivos (CEOs). Una prioridad que comparten es lo vital que es para las organizaciones actuales tanto del sector público como privado generar conocimiento a partir de enormes volúmenes de datos que se acumulan en la empresa y convertir dicho conocimiento en una ventaja competitiva con beneficios empresariales tangibles.

Y sí, algunas suposiciones mantenidas desde hace tiempo siguen siendo ciertas. Todo CIO tiene aún que ofrecer excelencia en los elementos básicos: la entrega segura y fiable de tecnologías de la información (TI) es un ejemplo. Pero resulta que ciertas distinciones entre organizaciones son importantes para entender por qué los CIOs pueden tener éxito en esta entrega frente a las prioridades estratégicas particulares de sus empresas.

En IBM, esto significa centrarse en las soluciones TI: soluciones que permiten el crecimiento, aceleran el rendimiento de la empresa y transforman el modo en que trabajan las personas. Para lograr estos objetivos, nuestro mandato incluye:

- Innovación mediante *cloud computing*, analítica de negocio, adquisiciones y otras iniciativas estratégicas.
- Automatización e integración de procesos de negocio en toda la empresa.
- Ejecución de una estrategia TI que dé apoyo al lugar de trabajo del futuro, incluyendo un sistema flexible para dar soporte tanto a la movilidad como al consumo de TI.

Otro objetivo estratégico es el de simplificar radicalmente IBM. Por lo tanto, existe un enfoque continuo en la eliminación, simplificación, estandarización y automatización del trabajo que prohíba la integración o añada complejidad. En 2015, tenemos previsto recortar a la mitad el número de aplicaciones empresariales. Otros objetivos clave son la mejora drástica de los tiempos de ciclo y la reducción de los costes transaccionales en toda la empresa con procesos más ágiles y ligeros. Y para gestionarlo todo, utilizamos cuadros de mando o *dashboards* para gestionar los resultados del negocio, proporcionando una visión en tiempo real del estado del negocio, desde finanzas hasta la infraestructura.

Los CIOs tienen la suerte de tener una visión única de principio a fin (E2E) de sus operaciones de negocio, y son la fuerza impulsora que se esconde detrás de gran parte de los factores que hacen que nuestras empresas trabajen más inteligentemente. También buscan formas de innovar en un entorno global complejo que promete aún más cambios en el futuro. Este estudio comparte la experiencia y sabiduría sobre la mejor manera de hacer esto.

Doy las gracias a todos los que nos han invitado a acudir a sus oficinas. Sus respuestas honestas y las enriquecedoras conversaciones que hemos mantenido nos han permitido articular la forma en que los CIOs actuales pueden marcar diferencias esenciales en cualquier organización mediante un liderazgo tanto técnico como de negocio.



Jeanette A. Horan

Vicepresidenta y Directora de Tecnologías de la Información
IBM Corporation

Contenido

	Resumen ejecutivo	6
Introducción	¿Quién necesita un CIO?	11
Capítulo uno	Potenciar	21
Capítulo dos	Expandir	31
Capítulo tres	Transformar	41
Capítulo cuatro	Explorar	53
La agenda del CIO	Excelencia en su mandato	63
	Cómo se ha realizado la investigación	66
	Para más información	72

'Para alinear las prioridades de negocio y TI, es difícil decidir qué es más importante: 'presencia de negocio en proyectos TI' o 'presencia de TI en proyectos de negocio'. El arte consiste en crear equipos realmente híbridos y de dirección conjunta'.

Sabine Everaet, CIO, Europe Group,
The Coca-Cola Company

Resumen ejecutivo

¿Cómo están ayudando los responsables tecnológicos a sus organizaciones a adaptarse al rápido cambio y la complejidad que definen el entorno económico y competitivo actual? Para averiguarlo, hemos hablado personalmente con 3.018 CIOs que abarcan 71 países y 18 industrias.

Este The Global CIO Study forma parte de nuestra serie de estudios dirigidos a la alta dirección, que incluye entrevistas con más de 13.000 ejecutivos de alta dirección realizadas en los últimos seis años. Los CIOs de los sectores público y privado han descrito tanto los retos como las oportunidades de una creciente complejidad. Nos han comentado cómo están innovando con tecnología para el éxito de la organización. Estas conversaciones personales, junto con nuestro análisis estadístico de las respuestas, subrayan el rol más vital que nunca del CIO. Lo que es aún más importante, hemos descubierto que la forma de pensar de los CIOs en la actualidad es más similar a la de los CEOs que cuando hablamos con los CIOs hace dos años.

En nuestro último estudio dirigido a CEOs, los directivos nos explicaron que el liderazgo creativo, nuevas relaciones con los clientes y la destreza operativa son las claves para tener éxito en el siglo XXI¹. Ahora, los CIOs arrojan nueva luz en la forma en que enfocan sus esfuerzos y sus equipos en estos y en otros objetivos de negocio críticos.

Los CIOs ayudan cada vez más a sus organizaciones de los sectores público y privado a enfrentarse a la complejidad, simplificando las operaciones, los procesos de negocio, los productos y los servicios. Para incrementar la competitividad, el 83% de CIOs tienen planes visionarios

que incluyen *la analítica y la inteligencia de negocio (BI)*, seguidos de *soluciones de movilidad (74%) y virtualización (68%)*. Desde nuestro Global CIO Study 2009, *cloud computing* se ha disparado como prioridad y ha sido seleccionado por un 45% más de CIOs que entonces y ha saltado hasta empatar en cuarto lugar con *la gestión de procesos de negocio (BPM)* (60% cada uno)².

Tanto el *cloud computing* como la externalización de servicios u *outsourcing* son herramientas críticas que permiten a los CIOs reasignar recursos internos del mantenimiento rutinario de sistemas en tareas que aportan más valor a sus organizaciones. *La gestión de datos maestros, la analítica de clientes, el data warehousing y los cuadros de mando de información visual* son las principales prioridades de los CIOs para convertir los datos en conocimiento que conduzca a una toma de decisiones mejores y más rápidas.

El mandato del CIO

Mientras que estas prioridades abarcan toda la amplitud de nuestra muestra global de CIOs, nuestro estudio ha descubierto diferencias apreciables entre los CIOs. Por medio de estadísticas avanzadas y el análisis de texto de las respuestas, hemos encontrado patrones que identifican distintos enfoques al liderazgo de TI en base a las necesidades y objetivos concretos de una organización.

Expandir

Refinar procesos de negocio y mejorar la colaboración

Potenciar

Agilizar las operaciones e incrementar la efectividad de la organización

Transformar

Cambiar la cadena de valor industrial mediante unas mejores relaciones

Explorar

Innovación radical de productos, mercados y modelos de negocio



Aunque prácticamente todos los CIOs son responsables de prestar servicios esenciales gestionando la infraestructura digital y reforzando la seguridad, la integridad de datos y la disponibilidad de los sistemas – nuestro estudio ha identificado cuatro ‘Mandatos de CIO’ que se basan *principalmente* en la forma en que cada organización ve el rol de TI.

Potenciar

Estas organizaciones ven las TI como un proveedor de servicios tecnológicos fundamentales. A sus CIOs se les pide que aprovechen las TI para hacer más eficientes las operaciones con el fin de obtener una mayor eficacia de la organización.

Expandir

Este mandato, bastante generalizado, incluye a las organizaciones que esperan que los CIOs gestionen un conjunto equilibrado de responsabilidades que van desde las fundamentales hasta las visionarias. Sus CIOs lideran las operaciones TI que ayudan a expandir las capacidades de la organización refinando los procesos de negocio y mejorando la colaboración a nivel de empresa.

Transformar

Las organizaciones con este mandato ven las TI principalmente como proveedores de soluciones sectoriales para cambiar el negocio. Estos CIOs tienen a su cargo ayudar a transformar la cadena de valor sectorial mejorando las relaciones con clientes, partners y clientes internos.

Explorar

Aquí, las organizaciones ven predominantemente las TI como un factor crítico de la visión de la empresa/organización. Este grupo de CIOs está invitado a ser pioneros o a radicalmente rediseñar productos, mercados y modelos de negocio.

El camino que se abre a los CIOs

Para tener éxito, los CIOs deben entender las necesidades y los objetivos de sus organizaciones, agencias, divisiones o unidades de negocio, y cumplir sus mandatos. La comunicación eficaz con los ejecutivos de la alta dirección para llegar a un acuerdo explícito sobre cómo las TI pueden dar el mejor soporte a los objetivos de negocio es vital. Por lo tanto, a través de la difusión de ese conocimiento es como la alta dirección y otro personal involucrado aceptan y apoyan el foco primario de las TI.

Pero estos mandatos representan una instantánea en el tiempo. Pueden cambiar con las tendencias en los entornos económico, competitivo o tecnológico. Cuando los objetivos de la organización cambian, también puede hacerlo el Mandato del CIO. Los CIOs ocupan una posición única para ayudar a sus organizaciones a enfrentarse a la volatilidad y complejidad del siglo XXI, generando conocimiento a partir de los datos y actuando como catalizador de la innovación.

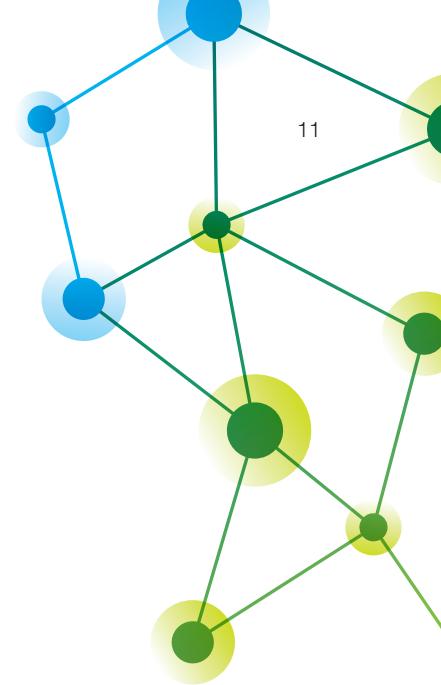
'El máximo valor vendrá de ser capaz de proporcionar los datos correctos a las personas adecuadas de una forma segura y ofrecer operaciones estables y eficaces'.

Birgitte Drewes, CIO, Lægemiddelstyrelsen,
Agencia de medicamentos danesa



¿Quién necesita un CIO?

Los principales avances tecnológicos están transformando las empresas, los gobiernos y la sociedad. La tecnología se ha convertido en algo que está siempre presente y los datos aumentan exponencialmente. A su vez, el rol del CIO es cada vez más crítico para las organizaciones de todo el planeta.



‘La integración global aporta complejidad al estilo de varios cubos de Rubik juntos, y esta complejidad debe gestionarse para tener éxito’.

Rupinder Goel, CIO, Airtel África

Gestión de la inevitable proliferación de datos

Vivimos en un mundo profundamente repleto de datos. Se generan y se capturan ingentes cantidades a medida que los sistemas económicos y sociales del mundo se vuelven más instrumentalizados e interconectados. Y estos mismos sistemas están aún más conectados y se vuelven más complejos. Al mismo tiempo, el ritmo del cambio no amaina.

Actualmente existen más de mil millones de transistores por cada ser humano y no sólo se encuentran en servidores, PCs, tabletas y reproductores MP3, sino también en electrodomésticos y automóviles, redes eléctricas, carreteras, ferrocarriles y canales de navegación. Las etiquetas y sensores de identificación por radiofrecuencia (RFID) realizan el seguimiento de los productos en cadenas de suministro que van desde farmacéuticas hasta ganaderías. Los contenidos digitales globales creados se incrementarán unas 30 veces en los próximos diez años – hasta 35 zetabytes (ZB) (que es un trillón de gigabytes (GB), o un uno seguido de 21 ceros)³.

Esta abundancia – y carga – de datos afecta a todas las funciones de empresas e instituciones. Pero las mayores responsabilidades y las oportunidades más prometedoras de una nueva era de hiperinformación fracasan allí donde más podría esperarse: en el escritorio del CIO. Los CIOs son más que nunca necesarios para capitalizar la complejidad y gestionar el impacto de las fuerzas externas. A medida que la generación, recogida y análisis de datos aumenta en importancia para las organizaciones de todos los tipos, también lo hace el papel del CIO.

La agenda ejecutiva compartida

A medida que la capacidad para extraer conocimiento a partir de datos estructurados y no estructurados aumenta en valor, los CIOs se van acercando al núcleo de poder de sus organizaciones. Por lo tanto, no debe sorprendernos que exista una alineación más fuerte en la forma de pensar de los CEOs y de los CIOs. Cuando pedimos que clasifiquen el impacto de las fuerzas externas en sus organizaciones, la clasificación más reciente de los CIOs coincide de cerca con la lista que los CEOs identificaron en nuestro estudio de 2010⁴.

En 2010, los CEOs clasificaron los *factores tecnológicos* como la segunda fuerza externa más importante que impactará en sus organizaciones en los próximos tres a cinco años, por debajo de la perenne primera respuesta, los *factores de mercado*.

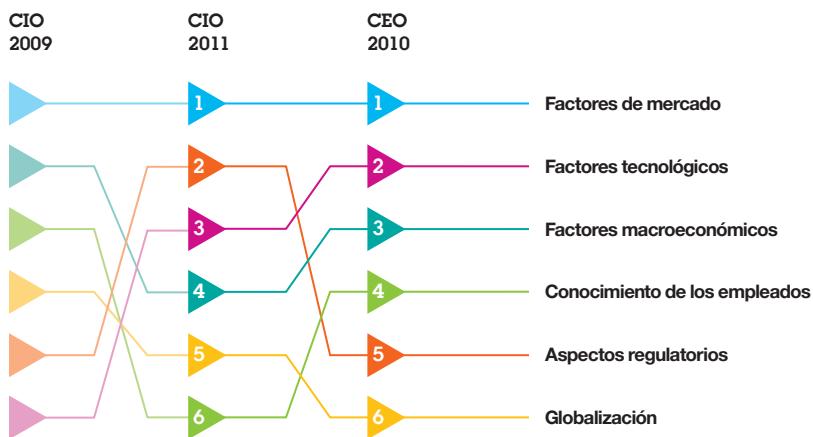


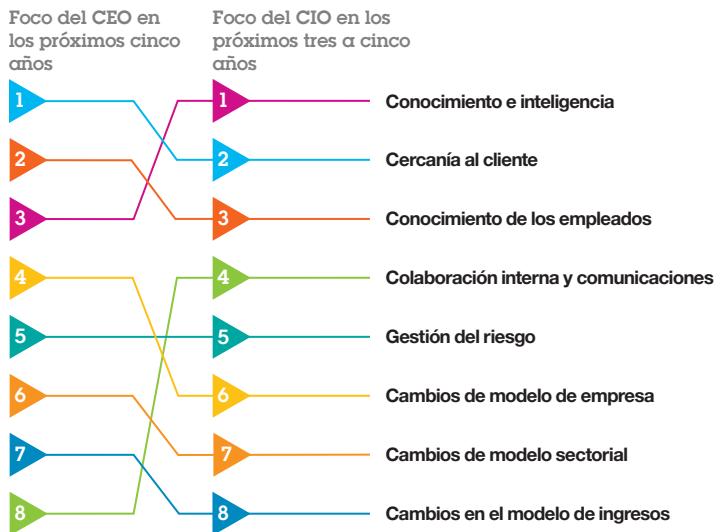
Figura 1

De acuerdo con el CEO. La visión que tienen los CIOs de las fuerzas externas más significativas que afectan a sus organizaciones ahora se alinean más estrechamente con las de los CEOs.

Los CIOs ahora muestran una sólida alineación con esta línea de pensamiento y están muy centrados en el conocimiento, los clientes y la preparación técnica de las personas para gestionar dicha complejidad. Cuando se les preguntó dónde centrarían las TI para ayudar en la estrategia de sus organizaciones en los próximos tres a cinco años, la gran mayoría de CIOs identificaron los elementos *conocimiento e inteligencia, cercanía al cliente* y *el conocimiento técnico de las personas* como sus tres máximas prioridades, al igual que los CEOs.

Figura 2

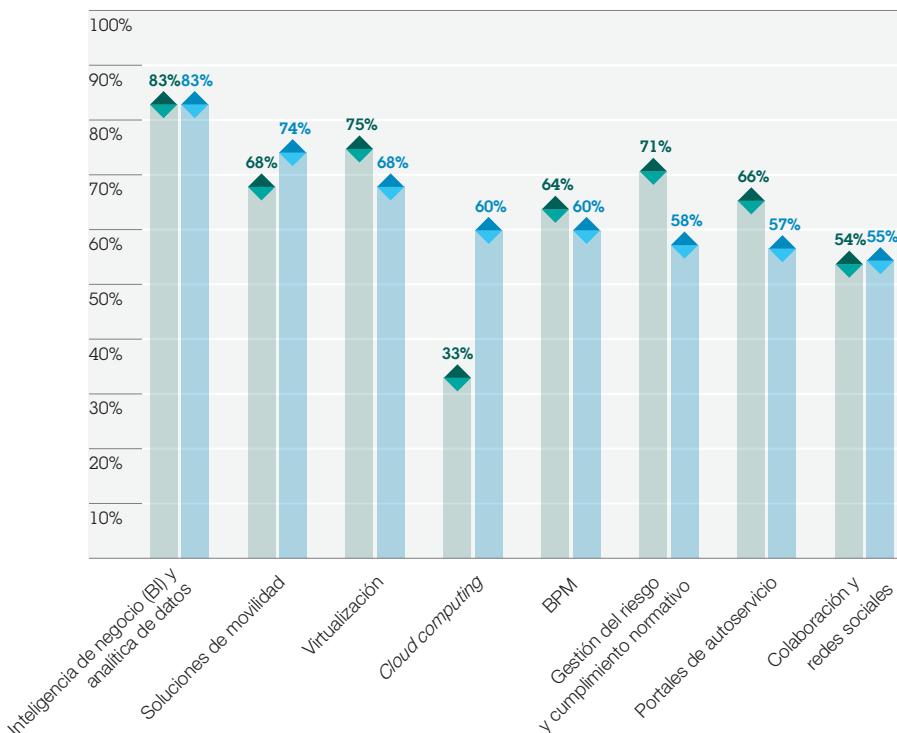
Prioridades en sincronía. Los CIOs y los CEOs se focalizan ambos en el conocimiento y la inteligencia, la cercanía al cliente y la preparación técnica de las personas de cara a un futuro previsible.



Acelerar la inteligencia

Nuestro estudio sugiere que esta nueva alineación se produce cuando los CEOs comprenden mejor la importancia de la tecnología. Cada vez confían más en los CIOs para convertir los datos en información que se pueda utilizar, la información en inteligencia y la inteligencia en mejores decisiones.

Como resultado, los CIOs están evaluando varios medios para hacer un mejor uso del mayor número de almacenes de datos. *La analítica de datos y la inteligencia de negocio (business intelligence)* son de máxima importancia en los planes visionarios de los CIOs para incrementar la competitividad en los próximos tres a cinco años. Aunque figuraba en la lista del 2009, *cloud computing* ha dado un salto de gigante. Ahora ha alcanzado su mayoría de edad, destacándose más que cualquier otra prioridad del CIO. Cuando les preguntamos cómo convertirían los datos en inteligencia, los CIOs citaron *gestión de datos maestros*, *analítica de clientes* y *data warehousing* y *cuadros de mando de información visual*. Cada una de estas iniciativas fue citada por aproximadamente dos terceras partes o más de nuestra muestra.



‘Proporcionaremos la tecnología adecuada para el entorno de negocio en constante cambio e información más precisa a la empresa’.

Zsolt Rasztovits, CIO, MKB Bank Zrt.

Figura 3

Los CIOs están recalibrando sus herramientas. Mientras que las tres máximas prioridades siguen siendo las mismas, la movilidad y *cloud computing* han dado el salto más grande en sus planes visionarios.

◆ 2009
◆ 2011

‘Creceremos valor mediante la capacidad de gestionar más allá de las responsabilidades de cada línea de negocio y creando integración en toda la empresa’.

Cezary Kosewski, CIO, Sklepy Komfort Scada .A.

En toda la muestra, los CIOs alcanzaron un consenso destacable en lo que se necesita para implementar con éxito sus estrategias TI. Los CIOs identificaron los tres principales factores de éxito de las iniciativas TI como poner en marcha el *talento adecuado de TI/negocio, la gestión más allá de las responsabilidades básicas y la creación de las condiciones adecuadas antes de comenzar*.

Donde los caminos se separan

Quizás el conocimiento más útil que ha surgido de este estudio, no obstante, no es lo que hace que los CIOs sean iguales, sino lo que los diferencia. Las principales diferencias entre los CIOs con los que hablamos residen en las necesidades y objetivos de negocio de sus organizaciones y en el modo en que los CIOs pueden lograr estos objetivos aprovechando las TI y el negocio.

Todos los CIOs dedican una parte de su tiempo a los elementos básicos de las TI, como la gestión de la infraestructura digital de sus organizaciones (definir estándares, determinar arquitecturas, seleccionar proveedores y reforzar la seguridad, la integridad de datos y la disponibilidad del sistema). Más allá de la gestión de estos requisitos previos, nuestro estudio identificó cuatro ‘Mandatos CIO’ diferenciados, en base a la forma en que cada organización contempla el rol de las TI: Potenciar, Expandir, Transformar y Explorar.

Estos mandatos se derivan del análisis iterativo de *clusters*, incluyendo estadísticas avanzadas y análisis de texto de las miles de respuestas de los CIOs. El estudio reveló patrones de respuesta típicos asociados a cada uno de los mandatos. Cada patrón indicaba un enfoque distinto al liderazgo TI derivado de las necesidades específicas de cada organización.

**Figura 4**

El mandato del CIO. Los CIOs eficaces conocen y cumplen un mandato que viene definido por los objetivos predominantes de la empresa.

'Los beneficios son pocos y de ahí que el uso de la tecnología para aumentar la eficiencia de personas y procesos sea cada vez más importante'.

Vimal Goel, Director Jefe,
IT, HPCL – Mittal Energy Ltd

Evidentemente, casi todos los CIOs tienen responsabilidades en cada una de las áreas que definen los distintos mandatos. Por ejemplo, incluso en las organizaciones más innovadoras, aún se espera de los CIOs que gestionen los elementos esenciales del uso de la tecnología para aumentar la eficiencia; y los CIOs que operan con un mandato Potenciar dedican parte de su tiempo a iniciativas que amplíen la cadena de valor y ayuden a redefinir la empresa.

El mandato en el que cada CIO opera viene determinado por las necesidades y las expectativas de la unidad de negocio, agencia o corporación. Cada organización tiene diversas necesidades y objetivos tecnológicos en base a una serie de variables. Estas variables incluyen la industria, geografía, posicionamiento de la competencia, tamaño, madurez y otras. El Mandato del CIO identificado en nuestro análisis establece el foco *primario* del CIO, así como las competencias fundamentales necesarias de la organización TI. Por este motivo es especialmente importante que cada CIO tenga una clara comprensión de su mandato. Y toda la organización debe reconocerlo. El éxito de la función TI, y por extensión de la empresa en sí, depende realmente de ello.

Estos mandatos representan un instante en el tiempo. Todo mandato puede cambiar como consecuencia de cambios en el entorno económico y competitivo o de otros factores que se traduzcan en nuevos objetivos para la organización. Nuestro análisis muestra que los cuatro mandatos existen en todos los sectores y geografías. Pero cada organización tiene una visión dominante de TI que refuerza al CIO para que logre sus objetivos.

Cada mandato aporta valor

Es interesante observar la poca correlación que existe entre el rendimiento financiero y cualquier El Mandato del CIO en particular. Los CIOs pueden generar valor real de negocio con todos los tipos de mandatos. No obstante, en cada mandato, hemos visto diferencias notables entre las organizaciones con un rendimiento superior y las organizaciones con un rendimiento inferior.

Hemos preguntado a los encuestados que evaluaran la posición competitiva de sus organizaciones. Aquellos que seleccionaron ‘superan substancialmente el rendimiento de sus equivalentes’ se identificaron como organizaciones de rendimiento superior, mientras que aquellos que seleccionaron ‘en cierto modo o substancialmente con un rendimiento inferior a sus equivalentes del sector’ se agruparon como organizaciones con un rendimiento inferior. En los capítulos que siguen, hemos destacado las áreas en las que las organizaciones con un mayor rendimiento describen planes substancialmente diferentes en comparación con las organizaciones con un rendimiento inferior.

Estos mandatos no son una progresión de responsabilidades para los CIOs. Con cada mandato, los CIOs cualificados deben estar alerta ante las oportunidades que surjan para generar valor de negocio.



‘Tenemos que mejorar la comunicación horizontal e integrar datos para derribar las barreras entre los silos de mi empresa’.

Masahiko Kon, Director de Finanzas/IT/GA, Sumitomo 3M Limited

‘Nuestra función es pasar de ser un proveedor de servicios TI a formar parte esencial de la empresa principal’.

Bulychev Stanislav Yurievich, CIO, Glavstroy

Potenciar

Las organizaciones que exigen una TI de alto rendimiento necesitan CIOs que se centren en la gestión de actividades TI esenciales y den información a los responsables de la toma de decisiones de manera más rápida y precisa.

La empresa espera que los CIOs que operan con el mandato Potenciar centren aproximadamente la mitad de sus esfuerzos en los elementos básicos de la prestación de servicios TI. Estas organizaciones priorizan la agilización y simplificación de la tecnología para mejorar la efectividad de la organización.

Visión de negocio de las TI

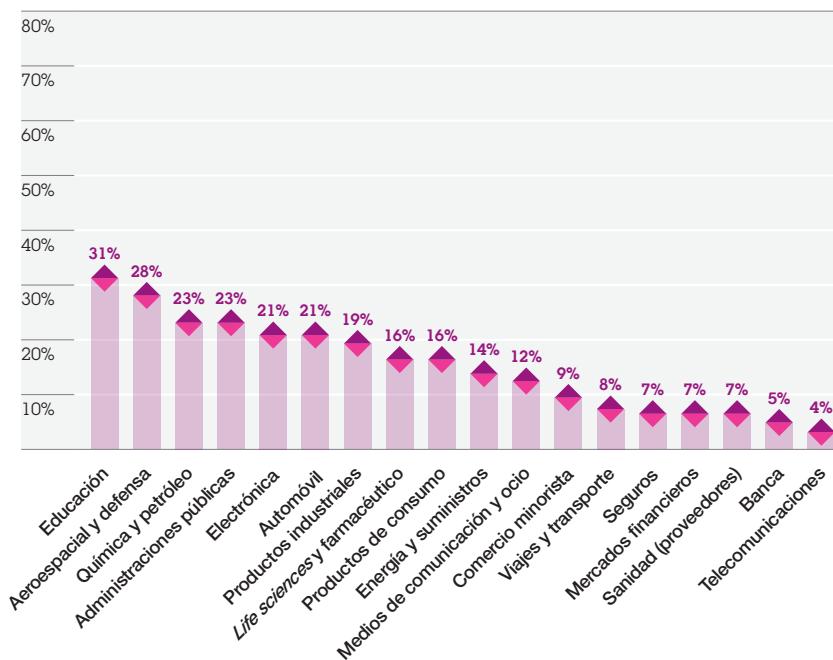


Ingeniería de una operación bien engrasada

Muchas industrias de todo el planeta están experimentando cambios rápidos y profundos. Pero una base sólida aunque reducida de la economía está compuesta de sectores relativamente maduros. En estos sectores, las operaciones eficientes son más importantes para crecer que para lograr la máxima agilidad. Los sectores aeroespacial y de defensa, químico y petróleo, y productos industriales, por ejemplo, requieren grandes inversiones de capital. En comparación con sus equivalentes de otros sectores, estos CIOs tienen menos libertad para asumir los riesgos asociados a la adopción de nuevas tecnologías.

Figura 5

Los sectores maduros buscan lo esencial. Los sectores maduros que pueden ser más reacios al riesgo, poseen la mayor concentración de organizaciones con el mandato Potenciar.



Y para el sector público, los avances tecnológicos, en particular la omnipresencia de Internet, han permitido el *e-government* y grandes mejoras en la prestación de servicios por parte de las administraciones públicas. Pero estos servicios – seguridad y sanidad públicas, construcción y mantenimiento de infraestructuras públicas, programas sociales, etc. – son relativamente estables a corto plazo. El reto más importante sigue siendo la prestación de más servicios a los ciudadanos con un menor coste.

Mejorar la eficacia y eficiencia de la organización

El 14% de los CIOs entrevistados operan con un mandato Potenciar. Los CIOs con este mandato impulsan mejoras en el gobierno y los controles, los procedimientos, la colaboración interna y la transparencia entre TI y el negocio.

Los CIOs cuyas respuestas se correlacionan con un mandato Potenciar revisan continuamente sus entornos heredados, con especial foco en el control de costes. Para mantener a raya los costes, sus principales herramientas se orientan a la racionalización, la renovación y la consolidación del conjunto de aplicaciones y entornos hardware en los próximos tres a diez años.

La colaboración interna y la interacción con el cliente se encuentran entre los principales objetivos de los CIOs con el mandato de Potenciar. Casi tres de cada cuatro esperan que los cambios en sus procesos de colaboración interna tengan un gran potencial de transformación en sus organizaciones. Y casi la misma proporción ve los cambios en los procesos de interacción con el cliente como iniciativas de gran impacto. ‘Tenemos que hacer frente al cambio volviendo a atraer a nuestros clientes internos de una forma más estrecha’, dijo un CIO del sector público de Australia. ‘La solución es en parte estructural y en parte cultural’.

‘El retorno de la inversión (ROI) de muchos proyectos es muy difícil de cuantificar. ¿Cómo mide el ROI de una implementación de *cloud computing* o de arquitectura orientada a servicios (SOA) y cómo mide la mayor flexibilidad que proporcionan a la organización?’

Kalman Tiboldi, CIO, TVH – Group Thermote & Vanhalst

Figura 6

La colaboración y la comunicación son clave.
Estos directivos de TI buscan nuevas tecnologías para mejorar la forma en que trabajan con los clientes.

- ▲ Bajo potencial transformador
- ▲ Potencial transformador medio
- ▲ Alto potencial transformador

‘Uno de nuestros retos más importantes es encontrar los recursos técnicos necesarios para cumplir las demandas de nuestros clientes’.

Tito Otero, CIO, Ferreyros S.A.A.



Aprender de los planes de los que tienen mejor rendimiento

Los CIOs de las organizaciones en el mandato Potenciar con mejor rendimiento abordan varios factores de forma bastante distinta a como lo hacen las organizaciones con un rendimiento inferior. Casi dos terceras partes más de estos CIOs han identificado *compartir más información con los clientes* como una iniciativa clave en las relaciones con los clientes. Para lograrlo, los CIOs proporcionan herramientas que mejoran las comunicaciones internas, tales como el intercambio de mensajes en tiempo real, *blogs* de empresa y otros tipos de colaboración electrónica y móvil.

Otro factor de éxito importante para más CIOs de las empresas con mejor rendimiento en el mandato Potenciar era tener el *talento de TI/negocio adecuado*. La combinación de la tecnología adecuada y empleados con los conocimientos adecuados es un objetivo de la mayoría. ‘Necesitamos que nuestro personal TI esté más centrado en el negocio para poder crear relaciones de confianza con las unidades de negocio’, nos comentó un CIO del sector de educación de Australia.

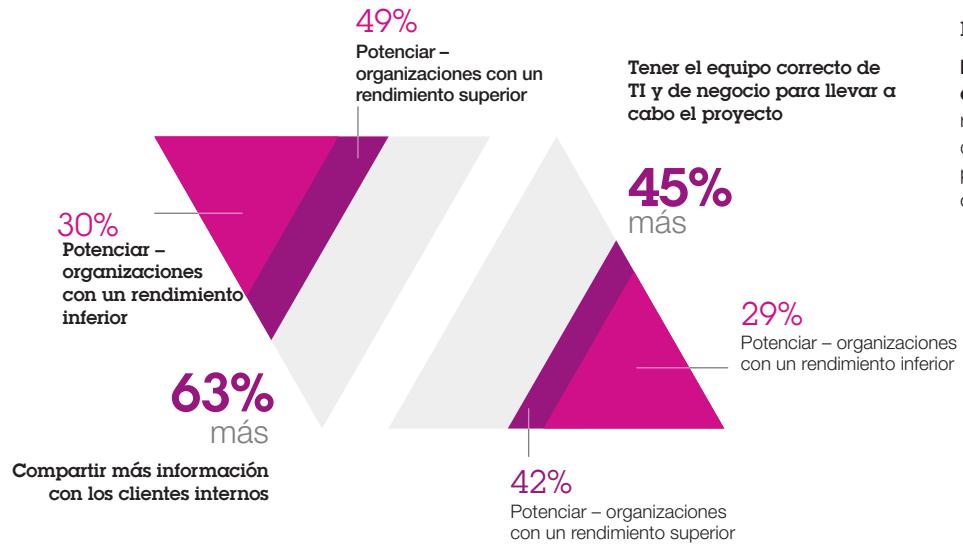


Figura 7

Las organizaciones con rendimiento superior comparten más. Las organizaciones con rendimiento superior priorizan el uso compartido de la información internamente y acceden a las personas adecuadas más que las organizaciones con un rendimiento inferior.

Recomendaciones

Cumplir el mandato Potenciar

- ▶ **Abrir nuevos canales de comunicación.** Convertir en máxima prioridad la mejora de la comunicación y la colaboración en toda la organización, especialmente entre TI y el negocio. Implicar más a los clientes internos en los procesos de planificación TI y la toma de decisiones más importantes.
- ▶ **Acceder al equipo adecuado.** Seleccionar cuidadosamente el talento de TI y de negocio del equipo para las tareas en marcha. Implementar programas de rotación para exponer al personal TI a todo el conjunto de operaciones de empresa, incluyendo los puestos de atención al cliente.
- ▶ **Estandarizar y consolidar.** Estandarizar en toda la organización la infraestructura TI y los procesos relacionados. Evaluar y consolidar las TI para cubrir *gaps* y solapamientos en la arquitectura existente. Mejorar el gobierno de las TI. Implementar una gestión básica de procesos de negocio.
- ▶ **Actualizar y renovar.** Pensar anticipadamente para elaborar planes prácticos para la renovación gradual de sistemas y hardware heredados. Introducir y probar nuevas tecnologías de forma conservadora para alinearlas con las necesidades y prioridades de organización y controlar los costes heredados.
- ▶ **Descubrir el dashboard.** Establecer cuadros de mando que aprovechen los datos recogidos para medir métricas clave de negocio y TI, como por ejemplo: ROI e ingresos; niveles de satisfacción de los clientes y otra información relacionada con el cliente; tiempo de respuesta/comercialización; disponibilidad/paradas de sistemas; y satisfacción de los empleados.

AkzoNobel

Equilibrio entre la eficiencia TI y la agilidad comercial

AkzoNobel es la compañía de pinturas y revestimientos más importante del mundo y uno de los principales fabricantes de productos químicos, con presencia en más de 80 países⁵. Pero tiene proyectos aún más ambiciosos. Tiene intención de aumentar sus ingresos y pasar de los 14.600 millones de euros a los 20.000 millones de euros en los próximos años⁶. El equipo de TI juega un papel clave en la consecución de dicho objetivo.

Cuando Pieter Schoehuijs aceptó el cargo de CIO en 2008, se le encargó que reforzara la gestión y el gobierno de las TI y la alineación de las TI de AkzoNobel con sus prioridades de negocio. La cuestión era cómo optimizar el uso de los recursos de TI sin comprometer la flexibilidad de las unidades de negocio. Las áreas de negocio de pinturas, productos químicos y revestimientos operaban de forma autónoma, lo cual las hacía muy ágiles pero excluía el uso de una infraestructura completamente compartida.

El departamento de TI enfocó sus acciones en la consolidación allí donde fuera posible sin restringir a las unidades de negocio. Creó un entorno de telecomunicaciones compartido, centros de datos y aplicaciones de negocio, apoyado por un *hub* de intercambio de datos electrónicos, una plataforma *intranet* y un sistema de aprovisionamiento corporativo. También está estableciendo estándares compartidos y centros de soporte, así como la integración de las funciones de *back-office* en las unidades de negocio.

El número de sistemas ERP que AkzoNobel utiliza ya se ha recortado en más de un 30%. La unidad de negocio de pinturas tiene sistemas de información de gestión compartidos, lo cual facilita la comparación de costes e ingresos. Y la satisfacción del cliente interno ha aumentado. Pero el departamento de TI no se detiene aquí. Por ejemplo, está implementando una herramienta para obtener información financiera en tiempo real a través de dispositivos portátiles, elaborando un conjunto de mejores prácticas de compras y formulando activamente sugerencias en las unidades de negocio sobre el uso de soluciones estándares y procesos para ahorrar tiempo y dinero.

Referencias de clientes

más de
30%

de disminución en el número
de sistemas ERP



Referencias de clientes



'En nuestro mercado, el impacto regulatorio

es significativo, excluyendo varias formas de competencia habituales en muchos sectores. Las TI innovadoras son vitales para lograr una ventaja competitiva mediante un excelente servicio al cliente business-to-business (B2B').

Brian Margolies, CIO,
Allied Beverage Group

Allied Beverage Group

Construir una arquitectura consolidada

Allied Beverage Group es el distribuidor mayorista de vinos y alcoholes más importante de Nueva Jersey. Formado a partir de una fusión a tres bandas a finales de los años 90, el grupo se encuentra actualmente entre los diez distribuidores de este tipo más importantes de Estados Unidos⁷.

En un mercado en el que la excelencia en el servicio al cliente marca la diferencia, Allied necesitaba una tecnología más sólida con la que competir. Puesto que las firmas predecesoras de Allied adquirieron cada una tecnologías distintas, esto trajo la fragmentación y desintegración de los sistemas TI y de la organización.

Por ello, cuando Brian Margolies se incorporó como primer CIO de la organización en 2009, inmediatamente inició una revisión de 90 días de duración para averiguar lo que funcionaba y lo que no funcionaba. Esto se tradujo en un plan estratégico de TI totalmente alineado a tres años vista. Con el apoyo del consejo de dirección, alcanzó prácticamente todos sus objetivos 'a tiempo y sin salirse de presupuesto' en tan sólo dos años.

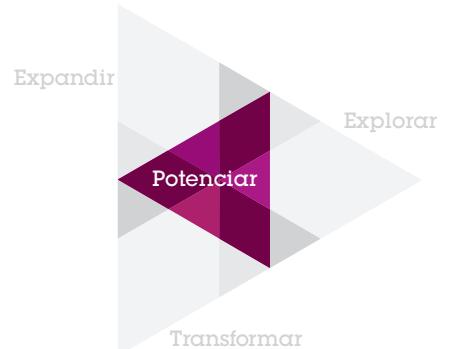
Consolidó más recursos TI y aplicaciones en un centro de servicios compartido, rediseñó la infraestructura de red e incorporó mucha más disciplina en la función TI, reduciendo las paradas del sistema desde una hora a la semana hasta una disponibilidad de más del 99%. Se ha diseñado un nuevo portal *e-commerce* de autoservicio para la transición del personal de ventas hacia la venta de consultoría y unos mayores ingresos, e incluso ganó un premio a la innovación técnica⁸.

¿Qué es lo próximo en la lista? Margolies quiere mejorar el motor de *e-commerce* con capacidades Web 2.0 e integrar contenidos útiles para los socios de la cadena de suministro, pasar a los albaranes de entrega electrónicos y utilizar analítica predictiva para gestionar el inventario de Allied.

Excelencia en Potenciar

¿Es esencial?

- ▶ ¿De qué forma mejorará las relaciones y aumentará la comunicación en toda la organización?
- ▶ ¿Cuál es su plan para obtener, conservar y aumentar plantilla con los conocimientos de negocio y TI que más necesite su equipo?
- ▶ ¿Cuántas arquitecturas distintas tiene actualmente su organización, y por qué?
- ▶ ¿Tiene la suficiente agresividad para racionalizar el hardware y el conjunto de aplicaciones como parte de las acciones para controlar los costes?
- ▶ ¿Cómo miden sus cuadros de mando el valor de las TI en términos de beneficios de negocio?





Cuando el CIO es "esencial"

'Las soluciones de *data warehouse* y portales son ahora habituales. Estamos construyendo nuestros sistemas de *back-office* para que sean más 'abiertos y preparados para trabajar con socios".'

John Glanville, Director TI, Ideal Stelrad Group

'Se necesita más velocidad para simplificar los procesos de negocio tanto con nuestros *business partners* externos como de los procesos internos principales'.

Hiroyuki Yoshimoto, Vicepresidente Ejecutivo y CIO, Calsonic Kansei Corporation

Expandir

Los CIOs dedicados al crecimiento de la empresa ajustan continuamente los procesos de negocio y la colaboración interna para lograr una mayor integración.

Al igual que todos los CIOs, los que trabajan con el mandato Expandir son responsables de los elementos básicos: una infraestructura digital bien administrada que ofrezca seguridad de datos, integridad y disponibilidad del sistema. Aún así, también deben refinar continuamente las operaciones para optimizar la eficiencia y buscar una ventaja competitiva sólida con la ayuda de las TI. Se espera de ellos que creen eficiencias en toda la empresa mediante la racionalización de procesos de negocio, la mejora de la colaboración en la empresa y la toma de decisiones más rápida y eficaz.

Visión de negocio de las TI



‘Reducir el coste del negocio habitual y redirigir los gastos hacia actividades de mejora de negocio de mayor volumen’.

Cheryle Jenkinson, CIO, Ayuntamiento de Ipswich, Australia

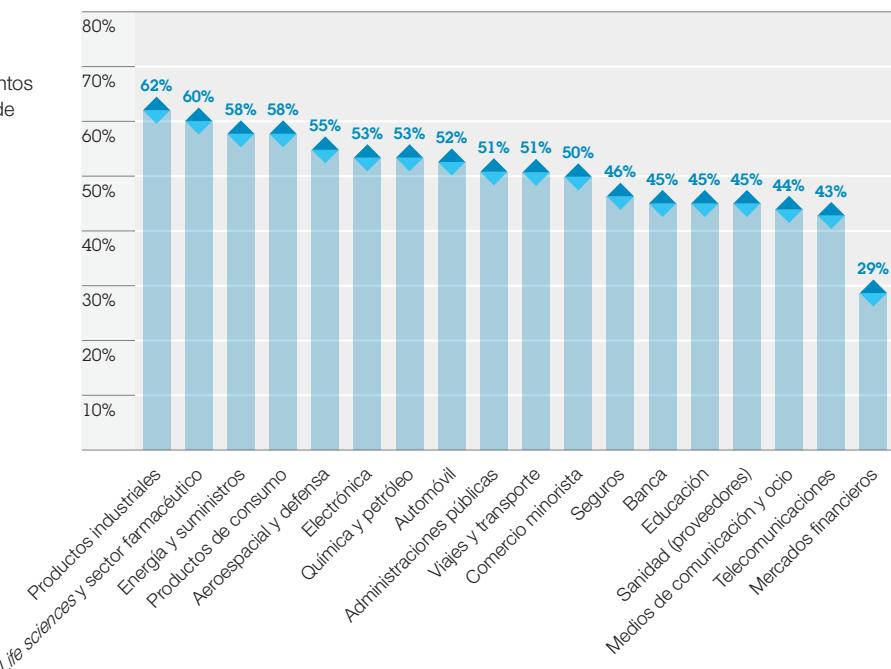
Facilitar la empresa óptima

A los CIOs asociados a un mandato Expandir se les pide que ayuden a reestructurar sus organizaciones, haciéndolas más rápidas, más flexibles y mejor equipadas para convertir los datos en conocimiento. La mitad de los CIOs con los que hemos hablado ofrecen respuestas que se correlacionan con un mandato Expandir. Tenían un tamaño más del doble que el de cualquier otro grupo identificado en nuestro análisis. En pocas palabras, es lo que las organizaciones actualmente piden más a menudo a sus CIOs.

Los CIOs que operan en este tipo de organización tienen la combinación más equilibrada de responsabilidades, distribuyendo sus energías con relativa uniformidad en todo el espectro, desde lo fundamental hasta lo visionario. La visión dominante de las TI en estas organizaciones es la de un *facilitador de eficiencia de procesos de la organización*. Sin embargo, los CIOs asociados a este mandato estiman que dedican, en promedio, solamente un poco menos de tiempo *proporcionando servicios TI fundamentales y proporcionando soluciones sectoriales*. Su rol como *habilitador crítico de la visión de la organización* es menos exigente, aunque muy lejos de ser insignificante.

Figura 8

El mandato CIO dominante. Expandir es el mandato más habitual en todos los segmentos sectoriales excepto en las organizaciones de mercados financieros, que emplea más el mandato Explorar.



Asociarse para ser rentables

Los elementos positivos, tales como una integración más estrecha de negocio y tecnología, tienen una prioridad alta para los CIOs asociados al mandato Expandir. Una mejor integración permite a los CIOs centrar los recursos TI en las necesidades más críticas del negocio. Los CIOs están liberando personal y recursos para cumplir estos objetivos críticos, actualizando los sistemas heredados con la mirada puesta en la modernización y *outsourcing* de funciones TI no críticas. Despliegan nuevas herramientas de comunicación interactiva para fomentar la colaboración y la transparencia, mejorar la visibilidad de los datos de la cadena de suministro y mejorar la gestión de los procesos de negocio.

Cambiar la combinación de capacidades, conocimiento y activos en la organización



Hacerlo todo internamente en lugar de asociarse



Al mantener su interés en el *outsourcing*, los CIOs de las organizaciones que muestran un mandato Expandir están renunciando al enfoque *de hacerlo todo internamente* que antes caracterizaba a muchos departamentos TI y, en su lugar, tienen planes para *asociarse ampliamente*. Casi cuatro veces más de entrevistados afirmaron tener planes para *asociarse* que aquellos que seguirán utilizando recursos *solamente internos*. Una mayoría de dos terceras partes afirma que *cambiarán a fondo la combinación* de capacidades, conocimiento y activos en sus organizaciones, en comparación con menos de uno de cada cinco que seguirán manteniendo la situación actual.

‘La alineación de estrategia, estructura y proceso es crítica, y las TI juegan un papel sorprendentemente importante en ella. Cuando estos tres elementos están en perfecta alineación, el modelo de negocio se simplifica y un gran número de cosas positivas suceden’.

John McDermott, CIO, Xerox Corporation

Figura 9

Encontrar socios fiables es vital. Muchos CIOs con un mandato Expandir buscan socios como nueva fuente de conocimiento y experiencia.

- ▲ Mantener la combinación actual
- ▲ Ambos
- ▲ Cambiar profundamente la combinación

- ▲ Hacerlo todo internamente
- ▲ Ambos
- ▲ Asociarse ampliamente

'Poder proporcionar la información a los departamentos que promocionan la mejora de negocio y medir según el objetivo de mejora de negocio del departamento, como puede ser la reducción de inventarios'.

Masahiko Takenaka, Director General,
Sistemas de Información, Furukawa-Sky Aluminum Corp.

Figura 10

Simplificar y conquistar. Los CIOs con un mandato Expandir agilizan los procesos de negocio y permiten una mejor toma de decisiones liderando el uso de la analítica de datos.

- ▲ Sin implicación
- ▲ Apoyar
- ▲ Liderar

Simplificar, analizar y automatizar

Seguramente, el requisito más crítico de las organizaciones que presentan el mandato Expandir es el de permitir una mejor toma de decisiones. Acuden a las TI para poner la información más puntual, relevante y precisa en manos de los directivos de la empresa cuando la necesiten. Por ese motivo, el análisis y la simplificación de procesos y productos para impulsar una mejor toma de decisiones en tiempo real son las principales prioridades de los CIOs con un mandato Expandir. Las herramientas avanzadas de gestión de procesos de negocio pueden ser críticas en la identificación de inefficiencias y en la alineación de procesos internos con las necesidades del cliente.

Simplificar procesos internos clave



Impulsar mejores decisiones en tiempo real



Potenciar la analítica de datos



Un abrumador 98% de esos CIOs dijeron que liderarían o apoyarían esfuerzos para *simplificar procesos internos clave*. Un 95% dijeron que liderarían o apoyarían esfuerzos para *impulsar mejores decisiones en tiempo real* y *Potenciar la analítica de datos*. ‘Preguntamos ‘¿Cuál es el resultado concreto de negocio a conseguir?’ y ‘¿Cuáles son los procesos y capacidades necesarios?’’, dijo un CIO del sector de la electrónica de Australia. ‘Después simplificamos y automatizamos’.

Los que tienen un mejor rendimiento colaboran e integran

Para los CIOs de organizaciones con un mejor rendimiento del mandato Expandir, la colaboración y la integración son especialmente importantes. Más de dos terceras partes de esos CIOs dijeron que se centrarían más en la colaboración y en la comunicación interna, en comparación con menos de la mitad de las organizaciones con un rendimiento inferior en el mandato Expandir. Las *suites* de colaboración avanzada – *wikis*, *blogs*, repositorios de archivos, calendarios de eventos, foros de debate, galerías de imágenes y vídeo, espacios de colaboración – son habilitadores críticos para estos CIOs.

Su foco en la integración también separa a los que tienen un mejor rendimiento de los que tienen un rendimiento inferior en el mandato Expandir. Más del doble de CIOs de las organizaciones con un mejor rendimiento dijeron que han *integrado el negocio y la tecnología para la innovación* en un mayor grado que los CIOs de organizaciones con un rendimiento inferior. ‘La colaboración interna es una necesidad; deben resolverse problemas culturales y el conocimiento debe compartirse y utilizarse’, dijo un CIO del sector bancario de India.

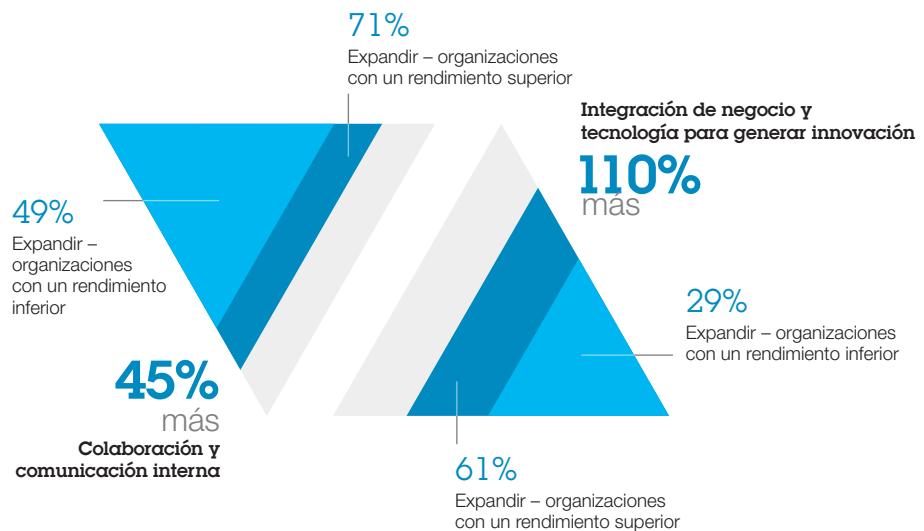
‘Asegurarse de que cuando crezcamos no nos volvamos más complejos, sino que lo hagamos eficazmente’.

John Murray, CIO, EMTS – Etisalat Nigeria

‘Un objetivo importante es el cultivo continuo de la cultura TI’, nos dijo un CIO del sector bancario de Malasia ‘y ser un socio para la empresa que genere valor para los clientes, la organización, los empleados y los *business partners*’.

Figura 11

Las organizaciones con un rendimiento superior se alinean con el negocio. Más CIOs de organizaciones del mandato Expandir con rendimiento superior citaron la integración y colaboración con el negocio como claves para la innovación, que los CIOs de organizaciones con un rendimiento inferior.



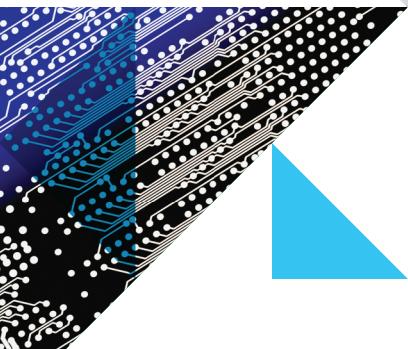
Recomendaciones

Cumplir el mandato Expandir

- ▶ **Habilitar la colaboración avanzada.** Evaluar y adoptar nuevas herramientas para reforzar la colaboración en toda la empresa y el intercambio de datos en tiempo real. Explorar e introducir mensajería unificada, soluciones de datos móviles, modelos para cualquier circunstancia, y virtualización de escritorios.
- ▶ **Estrechar la integración de negocio y tecnología.** Incrementar la transparencia bidireccional mediante la implicación de los clientes internos en la planificación y toma de decisiones de TI. Ayudar al personal de TI a centrarse en ganar clientes externos y aumentar los ingresos, animando a la vez a los directivos de la empresa a buscar la innovación.
- ▶ **Foco en los procesos básicos de TI.** Confiar en socios fiables para que se encarguen de funciones TI no estratégicas. Evaluar las ventajas del *outsourcing* y *cloud computing*. Reasignar recursos internos para realizar tareas que generen más valor para la organización.
- ▶ **Simplificar, automatizar e integrar.** Implementar una gestión avanzada de procesos de negocio. Alinear los procesos de negocio con los requisitos del cliente.
- ▶ **Avanzar las métricas.** Proporcionar cuadros de mando sofisticados mediante formas más avanzadas de analítica: ROI e ingresos; ahorro de costes TI; analítica avanzada de cliente; tiempo de respuesta/comercialización: satisfacción del usuario final; y factores diferenciadores de rendimiento TI.

Referencias de clientes

Mantener los costes de TI en el 9%
de los gastos operativos totales



YES BANK

Ingresos con un *outsourcing* inteligente

YES BANK es uno de los bancos del sector privado que más crece en India. Fundado en 2004, se ha convertido en apenas siete años en un banco comercial de servicio pleno, con dos centros operativos nacionales y 185 sucursales en 149 ciudades⁹. La decisión de externalizar tareas de TI no fundamentales y centrarse en su negocio primario de banca ha impulsado gran parte de esta expansión.

La dirección de YES BANK se dio cuenta desde el principio que si el banco tenía que competir en un sector muy poblado, tenía que ofrecer una propuesta de valor única y que la tecnología podría proporcionar ese factor diferenciador. Pero en lugar de intentar hacerlo todo por sí mismos e incurrir en un gran coste de capital en el proceso, el banco optó por externalizar muchos de sus requisitos tecnológicos, como comentó el Presidente senior y CIO Umesh Jain.

YES BANK conserva el control de todas las decisiones acerca de su estrategia, gobierno y arquitectura TI, pero confía en proveedores externos seleccionados cuidadosamente para los activos comoditizados y servicios tales como la gestión de la infraestructura, el desarrollo de aplicaciones y el mantenimiento. Clasifica estos proveedores como estratégicos o tácticos, en función del tipo de productos o servicios que proporcionan y el nivel de impacto que causan en el negocio. Monitoriza intensivamente a los proveedores estratégicos con revisiones periódicas de su rendimiento.

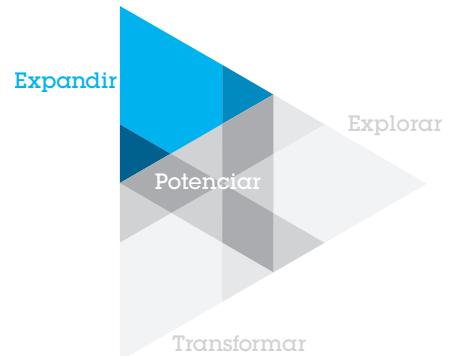
El banco también adquiere productos y servicios predefinidos siempre que sea posible, utilizando una filosofía de compra más cercana a 'mejor proveedor que satisface la necesidad' que a 'mejor proveedor del mercado'. Y se asocia ampliamente con otras organizaciones para crear valor conjuntamente, nos explicó Jain.

El enfoque inteligente de YES BANK al *outsourcing* ha demostrado ser correcto. Ha tenido éxito manteniendo sus costes de TI en el 9% de los gastos operativos totales, en comparación con la media del sector del 15-22%. Su infraestructura flexible de TI es capaz de adaptarse al crecimiento futuro.

Excelencia en la Expansión

¿Es esencial?

- ▶ ¿Qué herramientas avanzadas de colaboración ha implementado en la empresa para ayudar a integrar la tecnología con el negocio?
- ▶ ¿Qué grado de implicación tienen sus clientes internos en los principales procesos de planificación y toma de decisiones?
- ▶ ¿Cuál es su plan para atraer socios que se encarguen del *outsourcing* de funciones de tecnologías de la información?
- ▶ ¿Qué procesos persistentemente ineficaces puede eliminar o mejorar para incrementar la satisfacción del cliente?
- ▶ ¿Cómo trabaja con los clientes internos para que los cuadros de mando midan indicadores clave de rendimiento a nivel de empresa?





‘Nuestro foco recae en el modo en que se organizan las alianzas y asociaciones para adelantarnos a la competencia’.

Jappe Blaauw, CIO, Air France-KLM



‘Queremos saber tanto como sea posible del cliente antes de que nos llame, para simplificar nuestras interacciones con los clientes’.

Mike Benson, Vicepresidente Ejecutivo y CIO, DIRECTV

Transformar

Los CIOs miran más allá de los límites de la empresa para simplificar los procesos de negocio y generar conocimiento en tiempo real en toda la cadena de valor.

Las organizaciones que operan con un mandato Transformar esperan que las TI, por encima de cualquier otro elemento, sean un proveedor de soluciones sectoriales para apoyar el negocio. De promedio, se espera que los CIOs con un mandato Transformar dediquen más de una tercera parte de su tiempo o presupuesto a realizar este papel. Un poco menos de su energía se dedica a responsabilidades visionarias o mejoras de procesos de negocio. Los CIOs con este mandato habitualmente son vistos como personas que tienen controlados los elementos básicos y que dedican mucho menos tiempo a estas actividades.

Visión de negocio de las TI



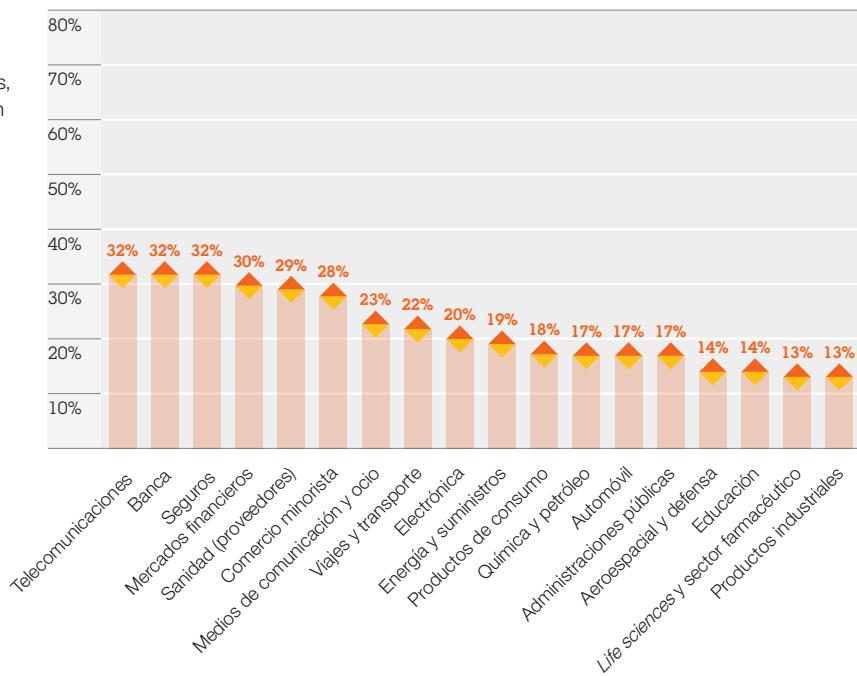
Simplificar la empresa sin límites

La frágil economía global y la competencia cada vez más feroz ejercen más presión en las cadenas de valor de muchas organizaciones. Aquellas que deben mirar más allá de las cuatro paredes de la empresa para obtener una ventaja emplean lo que hemos identificado como el mandato Transformar. Acuden a sus CIOs para que les ayuden a combatir el *status quo*.

Casi una cuarta parte de los CIOs con los que hablamos apoyan organizaciones con un mandato Transformar, que es el más habitual en servicios financieros – incluyendo seguros, banca y mercados financieros. El mandato Transformar está también más concentrado que la media en telecomunicaciones, sanidad y comercio minorista, sectores relativamente dinámicos que notan la presión de crear nuevas conexiones más sólidas con los clientes finales y demás involucrados en sus cadenas de valor para seguir siendo competitivos.

Figura 12

Un mandato dominante. Aunque no sea el mandato dominante en ninguno de los sectores, Transformar tiene una presencia significativa en una amplia gama de sectores de nuestra muestra.



Llegar más allá de la organización

Más allá de la prestación de servicios TI básicos y mejoras en los procesos de negocio, los CIOs del mandato Transformar ayudan fundamentalmente a sus organizaciones del sector público y privado a redefinir la forma en que conocen e interactúan con los clientes y socios. Una clave para ampliar el alcance de la empresa es el uso de ‘Big Data’ – los grandes volúmenes capturados, por ejemplo, por instrumentos como sensores o etiquetas RFID, o datos recopilados en tiempo real de millones de transacciones basadas en web.

Y no es solamente el volumen de datos que aumenta exponencialmente, sino también la velocidad con la que lo hace. El análisis del aumento del volumen de datos actual va más allá de las herramientas de gestión de bases de datos más tradicionales. Para resolverlo, la recogida de datos en tiempo real y la analítica avanzada son uno de los principales focos de interés que tienen las organizaciones con un mandato Transformar. ‘Tener la respuesta en tiempo real para el negocio aumenta la visibilidad y permite gestionar mejor el mismo’, dijo un CIO del sector de la electrónica con sede en Taiwán.

Capturar el conocimiento

¿Cómo desbloquearán los CIOs el conocimiento que sus organizaciones piden a voces? La analítica y la gestión contienen la clave para extraer un mayor valor de los datos. En los próximos tres a cinco años, la mayoría de CIOs con el mandato Transformar de nuestra muestra se centrará en *la analítica de clientes, el análisis de rentabilidad de producto/servicio y la gestión de datos maestros*.

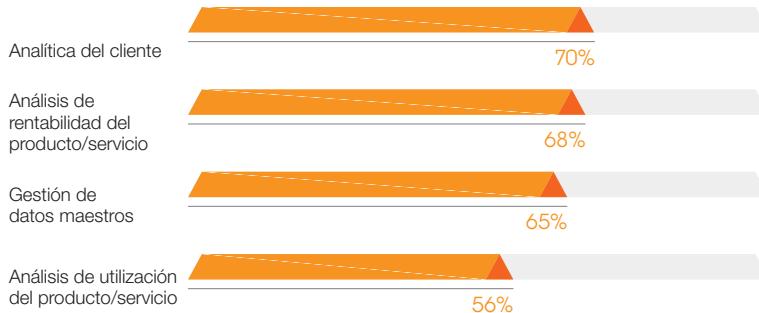
Esto implica ir más allá de los sistemas de gestión de bases de datos relacionales tradicionales hasta la nueva generación de *data warehouses* integrados y herramientas de analítica. Un CIO del sector de productos de consumo de Australia dijo, ‘Una iniciativa de gestión de datos maestros limpiará los datos corporativos, facilitando nuestra capacidad para ofrecer un análisis completo de los clientes para la empresa’.

‘Podremos crear valor porque ya tenemos el contenido y la visión para que pueda utilizarse en varios dispositivos. Nuestro objetivo es tomar estos datos, limpiarlos y generalizarlos en el dispositivo’.

Kevin Dabney, Vicepresidente Ejecutivo y CIO,
Wells Fargo – Wholesale Division

Figura 13

Recoger un mayor conocimiento. Convertir datos en información e información en inteligencia de negocio (*business intelligence*) es una de las máximas prioridades de los CIOs con un mandato Transformar.

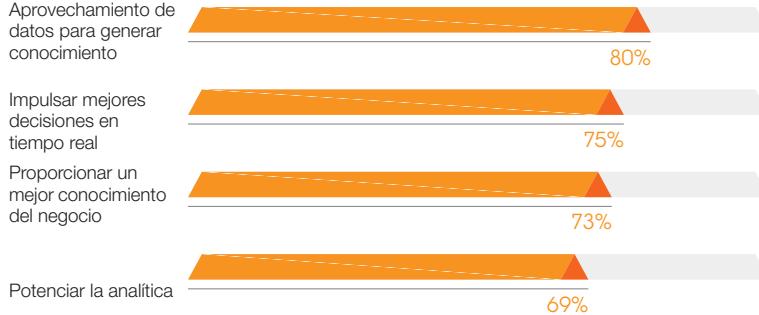


Cuando se les preguntó dónde enfocarían las TI para ayudar en la estrategia de sus organizaciones en los próximos tres a cinco años, la gran mayoría de CIOs que identificamos con un mandato Transformar citaron *potenciar mejor los datos con un análisis sólido para crear conocimiento y llevar a cabo acciones*. ‘Para crear valor, proporcionaremos información precisa y de alta calidad para apoyar las decisiones de negocio’, apuntó un CIO del sector de productos de Italia.

Figura 14

Habilitar la empresa de la inteligencia.

La mayoría de CIOs del mandato Transformar enfocarán su atención en un conjunto de herramientas que les permitan impulsar una mejor toma de decisiones en los próximos cinco años.



Facilitar las cosas a los clientes y socios

Según The Global CEO Study 2010 de IBM, las organizaciones con un mejor rendimiento gestionan la complejidad en nombre de sus organizaciones, clientes y socios¹⁰. No es ninguna sorpresa que las organizaciones que operan con el mandato Transformar pongan un énfasis considerable en la simplificación tanto de los procesos internos como de las interacciones con ciudadanos, clientes y socios externos.

Un abrumador 99% de los CIOs con un mandato Transformar identificaron iniciativas para *simplificar procesos internos clave* que liderarían o apoyarían mientras que un 96% dijo que lideraría o apoyaría esfuerzos para *simplificar de cara a los clientes*. Más de la mitad también piensan liderar iniciativas para *simplificar de cara a los socios externos*, mientras que una parte importante apoyarían dichos esfuerzos.

Simplificar procesos internos clave



Simplificar para los clientes



Simplificar para los socios externos



‘Los retos son cada vez más difíciles cuando se abre una tienda en un nuevo país. Nos obliga a adaptar nuestro modelo de asociación y nuestra tecnología, y tenemos que ser extremadamente dinámicos para evitar que se bloquee la evolución del negocio’.

Eduardo Risso, CIO, MANGO

Figura 15

Simplificar, simplificar, simplificar. La mayoría de CIOs con un mandato Transformar lideran las acciones para simplificar los procesos tanto internos como externos, para clientes y socios por igual.

- ▲ Sin implicación
- ▲ Apoyar
- ▲ Liderar

Los que tienen un rendimiento superior priman el ayudar a la empresa a actuar

Entre los CIOs cuyas respuestas corresponden a este mandato, más del 20% de los que pertenecen a las organizaciones con un mejor rendimiento, esperan liderar o apoyar iniciativas de simplificación.

Figura 16

Las organizaciones con un rendimiento superior se concentran en los socios

Casi una cuarta parte más de organizaciones con mandato Transformar y rendimiento superior se concentran en la simplificación para los socios en la cadena de valor que organizaciones con un rendimiento inferior.

'Tener la respuesta en tiempo real para el negocio aumenta la visibilidad y permite gestionar mejor el mismo'.

Kenny Tsai, CIO, Inventec Appliances Corp.



Conseguir tomar mejores decisiones es un factor primario de éxito para estos CIOs. Una tercera parte más de los CIOs con un mandato Transformar de las organizaciones de rendimiento superior piensan apoyar o liderar iniciativas para impulsar una mejor toma de decisiones, en comparación con un significativo menor número de organizaciones con un rendimiento inferior que citaron este objetivo.

Otro factor de éxito es el uso de *cuadros de mando visuales*. Menos de la mitad de CIOs de las organizaciones con un rendimiento inferior piensan implementar cuadros de mando visuales para apoyar la toma de decisiones bien fundamentadas, en comparación con casi dos tercias partes de CIOs de organizaciones con un rendimiento superior.

Un CIO del sector sanitario de Estados Unidos dijo, ‘Medimos y nos comparamos constantemente con nuestros objetivos iniciales que son fácilmente cuantificables, como el ROI. A continuación mostramos estos resultados a toda la organización para asegurarnos que somos completamente transparentes’.



Figura 17

Las organizaciones con rendimiento superior visualizan el éxito. Los CIOs con mandato Transformar y rendimiento superior priorizan más los cuadros de mando para impulsar la toma de mejores decisiones que las organizaciones con un rendimiento inferior.

Recomendaciones

Cumplir el mandato Transformar

- ▶ **Simplificar, simplificar, simplificar.** Facilitar las operaciones de negocio con su organización. Eliminar la complejidad innecesaria. Encargarse de la complejidad necesaria en nombre de sus clientes.
- ▶ **Hacerlo una realidad.** Diseñar cuadros de mando que utilicen una recopilación de datos en tiempo real. Recopilar, analizar y actuar sobre datos de métricas de negocio y TI en toda la cadena de valor: niveles de satisfacción de los clientes; velocidad del sistema de la cadena de valor; ROI e ingresos; ahorro de costes TI; ahorro de tiempo de los usuarios finales; y retención del talento.
- ▶ **Extender la cadena de valor.** Mejorar y ampliar la influencia en toda la cadena de valor. Incrementar la transparencia y la colaboración para mejorar las comunicaciones entre clientes y socios.
- ▶ **Controlar más datos en tiempo real.** Generar conocimiento mediante la recogida de opiniones, análisis de sentimientos y la conexión del gestor de relaciones con los clientes (CRM) con las redes sociales. Utilizar la explosión de datos para aumentar las relaciones con todos los principales involucrados.
- ▶ **¡Analizar!** Incorporar analítica avanzada para desarrollar el conocimiento del comportamiento de los clientes, las relaciones de la cadena de valor y la inteligencia competitiva. Desplegar análisis de textos para generar conocimiento a partir de datos estructurados y no estructurados, incluyendo *blogs*, registros de servicio al cliente y transacciones web.

Peterborough

Poner la sostenibilidad en el mapa

La mayoría de las personas reconocen que es vital que las ciudades sean más sostenibles y Peterborough, en Inglaterra occidental, lidera este camino. Opportunity Peterborough, una empresa sin ánimo de lucro fundada en 2005, ha estado trabajando estrechamente con el ayuntamiento para promocionar la regeneración y crecimiento de Peterborough para transformar la ciudad en la capital medioambiental del Reino Unido.

En este proyecto, Opportunity Peterborough y el Ayuntamiento de Peterborough unen sus fuerzas en una colaboración de organizaciones públicas y privadas para crear un sitio web en el que se supervisa y se analiza el consumo de energía, agua y transporte de la ciudad, así como sus índices de reciclaje. Ya se está trabajando en poner datos del consumo de energía y agua en la plataforma, que posteriormente irán seguidos de otros datos medioambientales. Los datos se consolidarán en última instancia para generar un mapa en tiempo real de rendimiento medioambiental de Peterborough¹¹.

Los residentes podrán conectarse al sitio y obtener la información que necesitan para tomar decisiones más inteligentes acerca de cómo utilizan los recursos, nos explicó Trevor Gibson, Director de Environment Capital de Opportunity Peterborough. También encontrarán ideas para reducir sus consumos, y también podrán publicar sus comentarios y sugerencias.

Mientras tanto, los funcionarios locales podrán trabajar más eficazmente con las compañías suministradoras para planificar la infraestructura de energía y agua a largo plazo que se necesitará para un futuro sostenible. Y por primera vez en la historia, las empresas de suministros, agencias gubernamentales y empresas locales podrán compartir información, obteniendo una imagen completa del ecosistema de la ciudad que les permitirá tomar decisiones más ecológicas.

Referencias de clientes



Por primera vez,

las compañías suministradoras, gobiernos y empresas locales compartirán información.

Referencias de clientes

'Después de nuestras últimas innovaciones,

nuestros clientes vieron que algo importante e inesperado sucedía en el banco. Estaban ansiosos por saber qué venía a continuación'.

Olayinka Oni, CIO, Banco Wema



Wema Bank

Nuevas formas de llegar a los clientes

El Banco Wema es el banco local más antiguo de Nigeria, pero cuando se privatizó completamente a mediados de 2009 había adquirido la reputación de estar bastante desfasado. Los competidores extranjeros y domésticos también habían erosionado su imagen. Por ello, el nuevo equipo de dirección se embarcó inmediatamente en un programa para revitalizar el banco, principalmente recapitalizándolo, inyectando talento nuevo y fortaleciendo la marca para atraer a clientes más jóvenes y emprendedores¹².

El mandato de Olayinka Oni, el CIO entrante, era crear una plataforma TI sólida y con capacidad de respuesta para ayudar a facilitar la expansión del negocio. Los clientes del banco ya tenían muy claro que querían canales alternativos. Por tanto, una de sus máximas prioridades era proporcionar soporte de TI para el despliegue de más de 100 cajeros automáticos en todo el país. Una segunda prioridad era el desarrollo de nuevos servicios tales como la banca a través del móvil. En junio de 2010, el Banco Wema presentó un servicio 'efectivo sobre la marcha' que permite que los titulares de cuentas puedan transferir por teléfono móvil fondos de una cuenta a otros titulares de cuentas y no clientes del banco por igual, utilizando la red de cajeros automáticos del banco.

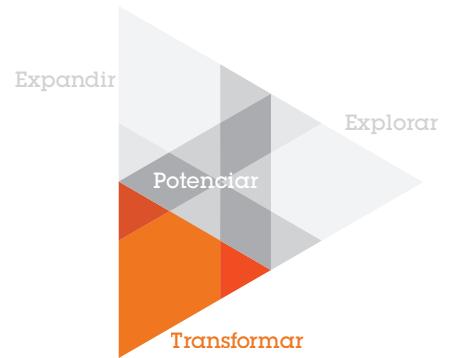
Oni también ha creado una nueva página de Facebook, ha rediseñado el sitio web corporativo y ha equipado a la fuerza laboral con mejores herramientas de productividad. Y hay muchas otras cosas más en cartera, incluida una aplicación de banca básica basada en web que facilitará el acceso a las transacciones bancarias.

Los esfuerzos de Banco Wema ya han generado dividendos. El número de transacciones de cajeros automáticos mensuales se ha cuadriplicado, la página de Facebook ha atraído a más de 1.000 seguidores en tres meses y el valor del sitio web ha aumentado. Los empleados también pueden gestionar y compartir datos con mayor eficacia, así como dedicar más tiempo a la venta cruzada.

Excelencia en la Transformación

¿Es esencial?

- ▶ ¿Cuáles son sus planes para simplificar la experiencia del cliente, productos y servicios para incrementar la funcionalidad, el uso y la satisfacción?
- ▶ ¿El diseño de sus cuadros de mando incluye métricas en tiempo real, tales como los niveles de satisfacción de clientes internos y externos, ahorro de tiempo de los usuarios finales y retención del talento?
- ▶ ¿Introduce capacidades de colaboración y medios sociales en los clientes y socios, así como en los clientes internos?
- ▶ ¿Cómo aprovecha las nuevas capacidades de la información consolidada y TI para conseguir un conocimiento en tiempo real?
- ▶ ¿De qué nuevas formas explota el conocimiento y la tecnología analítica avanzada?





'La estabilidad es esencial, ya que la conectividad entre sistemas y regiones implica que cualquier error causará un impacto mucho mayor en el cliente que si no estuvieran integrados'.

Dave Gledhill, O&T Head, DBS Bank

Explorar

Estos CIOs exhiben un espíritu emprendedor y facilitan el rediseño radical de productos, mercados y modelos de negocio.

Con un mandato Explorar, los CIOs son vistos como habilitadores críticos de la visión de la organización y habitualmente dedican menos de una cuarta parte de su tiempo o presupuesto a ofrecer servicios TI fundamentales o en eficiencia de procesos de negocio. La visión dominante de las TI en las organizaciones con un mandato Explorar es la de catalizador del cambio que lo permita todo, desde nuevos productos y nuevas fuentes de ingresos, hasta nuevos mercados y modelos de negocio.

Visión de negocio de las TI



'Cuando mejoramos o creamos nuevos procesos, nos acercamos al cliente y generamos nuevas fuentes de ingresos'.

Angelo Figaro, CIO, Renault do Brasil

Guía para la empresa moderna

Para una serie de organizaciones, ya no es suficiente mantener o incluso mejorar la eficiencia operacional. Deben reinventarse para seguir el ritmo de los avances incesantes en tecnología o de los cambios radicales en el comportamiento de los consumidores. El sector de medios de comunicación y ocio, por ejemplo, ha sufrido unos cambios radicales. Han surgido nuevos y extraordinarios competidores procedentes de *startups* o de otros sectores, mientras que la tecnología ha cambiado irreversiblemente la interacción social y los patrones de consumo.

De manera similar, el sector de telecomunicaciones está experimentando una gran evolución a medida que se despliega la revolución inalámbrica, y la convergencia de la televisión por cable, telefonía y el acceso a Internet altera el entorno competitivo. Y las organizaciones de mercados financieros se enfrentan a un nuevo escrutinio normativo mientras sigue consolidándose mediante fusiones y adquisiciones.

No es ninguna sorpresa que las organizaciones con el mandato Explorar estén a menudo presentes en sectores en los que se experimenta la mayor parte de los cambios rápidos. El sector que cuenta con más CIOs con este mandato es el de mercados financieros – un 35% de los CIOs de mercados financieros con los que hemos hablado. Y el 21% de CIOs encuestados de los sectores tanto de telecomunicaciones como de medios de comunicación y ocio trabajan con un mandato Explorar.

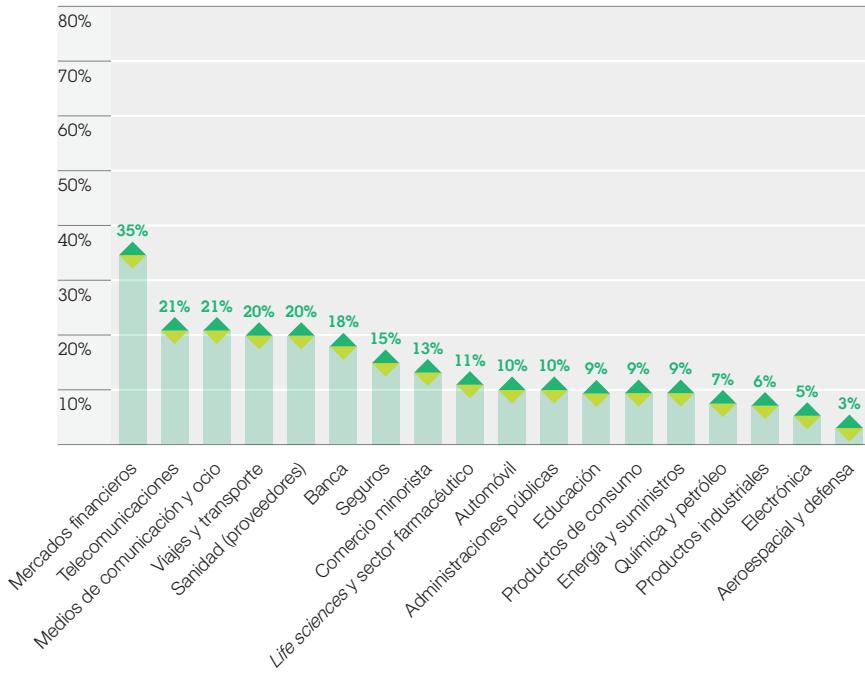


Figura 18

El mandato de la era del hipercambio. Aunque existe en pequeñas proporciones en todos los sectores, el mandato Explorar es más habitual en aquéllos que están sujetos a la agitación y a la volatilidad del modelo de negocio.

Cambiar productos, mercados y modelos de negocio

Este grupo de CIOs clasificaron el *análisis de rentabilidad de producto/servicio* y el *análisis de utilización de producto/servicio* como sus dos prioridades más importantes para convertir los datos en inteligencia que se pueda utilizar. Y citaron *añadir nuevas fuentes de ingresos* como el mayor impacto de las TI en sus organizaciones en los próximos tres a cinco años. Casi la mitad también citó los *cambios de modelo de ingresos* como una área clave de interés para las TI en el mismo período.

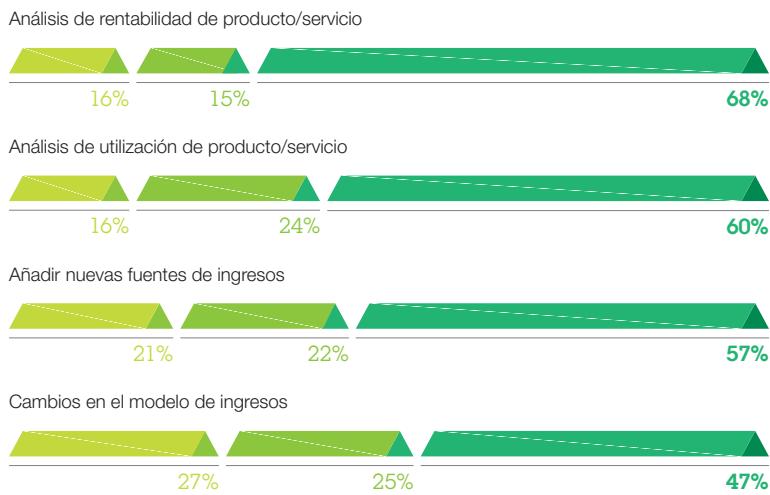
Los CIOs ocupan una posición única en una organización. Ayudan a generar y tener acceso a datos sobre las preferencias de los clientes, los patrones de la cadena de suministro, las tendencias emergentes – tanto en sus organizaciones como de la competencia – el comportamiento de Internet y los patrones de respuesta, etc. La combinación de estos datos con la analítica de marketing puede revelar necesidades anteriormente no conocidas y no satisfechas. Puede conducir a innovaciones de producto, cambios masivos de procesos, cooperación multisectorial de la cadena de valor y a otras sinergias entre sectores.

Figura 19

Transformación mediante ingresos y beneficios.

Los CIOs con el mandato Explorar priorizan las iniciativas que generen nuevos ingresos y aumenten la rentabilidad.

- ▲ Bajo potencial transformador
- ▲ Potencial transformador medio
- ▲ Alto potencial transformador

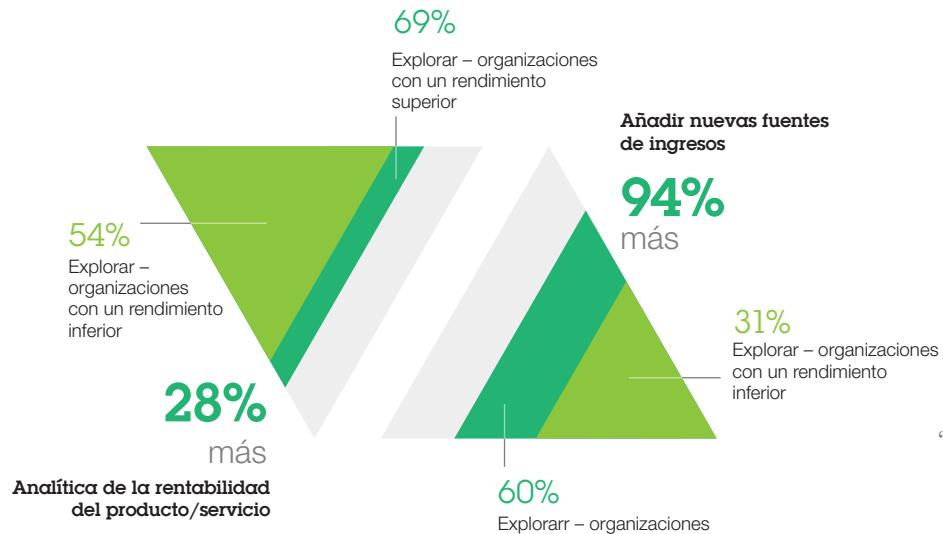


‘Tenemos previsto incrementar los ingresos y los beneficios proporcionando la plataforma correcta para medir y analizar datos’.

Jean-Daniel Renevey, Director de Servicios de Información, APAC, Roche Diagnostics Asia Pacific Pte Ltd

Las organizaciones con un mejor rendimiento buscan ingresos y beneficios más altos

Para los CIOs con este mandato, parece beneficioso centrarse en el desarrollo de una plataforma robusta para el análisis de datos. Es evidente una distancia significativa en la forma en que priorizan el análisis de rentabilidad los CIOs con el mandato Explorar en las organizaciones con un rendimiento superior y los de las organizaciones con un rendimiento inferior. Y, en el mandato Explorar, las organizaciones con un rendimiento superior que buscan nuevas fuentes de ingresos, son casi el doble que las de las organizaciones con un rendimiento inferior.



Entre las técnicas de análisis más importantes que los CIOs con un mandato Explorar utilizan para evaluar y mejorar el rendimiento se encuentra el análisis de las redes sociales. Un asombroso 193% más de CIOs con mandato Explorar y con un rendimiento superior priorizan el análisis de redes sociales que las organizaciones con un rendimiento inferior.



Figura 20

Las organizaciones con un rendimiento superior son productoras de ingresos. Más CIOs de organizaciones con un mandato Explorar y rendimiento superior ponen el acento en la analítica de la rentabilidad y casi el doble en las nuevas fuentes de ingresos comparado con las organizaciones con un rendimiento inferior.

‘Todos los canales mediante los cuales podemos llegar hasta el cliente y ofrecerle servicios deben estar abiertos’.

Yavuz Ölken, CIO y COO, AXA Sigorta

Figura 21

La cercanía al cliente es crítica. Casi tres veces más de CIOs de organizaciones con un mandato Explorar y con un rendimiento superior contemplan el análisis de las redes sociales como una máxima prioridad, comparado con sus equivalentes con un rendimiento inferior.

Recomendaciones

Cumplir el mandato Explorar

- ▶ **Innovar en la cuenta de ingresos.** Descubrir nuevas fuentes de ingresos mediante una invención provocadora. Ejecutar planes visionarios que puedan llevar a nuevos productos, servicios, modelos de negocio o a nuevos mercados.
- ▶ **Actuar en el conocimiento profundo del cliente.** Elevar la experiencia del cliente a un nivel totalmente nuevo por medio del análisis de redes sociales. Crear conjuntamente y personalizar la experiencia del cliente de formas totalmente nuevas.
- ▶ **Superar las expectativas.** Innovar en el área de la convergencia tecnológica. Ampliar más allá de la cadena de valor, entre sectores y mercados. Encargarse de la complejidad no deseada por los clientes. Hacer lo que aún no se ha pedido.
- ▶ **Desarrollar una cultura de la analítica.** Construir capacidades de inteligencia predictiva que puedan cambiar fundamentalmente el negocio. Animar la aplicación generalizada de la analítica para potenciar totalmente la inteligencia empresarial. Adoptar una mirada avanzada de lo que genera rentabilidad.
- ▶ **Añadir marcadores a los cuadros de mando.** Ofrecer cuadros de mando dinámicos que utilicen datos en tiempo real y analítica predictiva para proporcionar métricas situacionales, incluyendo: monitorización formal de casos de negocio; satisfacción del cliente; motivación del empleado; y el valor social y sostenibilidad.

MTN

Llevar la banca a través del móvil a África

MTN Group es uno de los principales proveedores de telecomunicaciones de África y Oriente Medio, con licencias de móviles en 21 países¹³. Pero es el servicio pionero del grupo de monedero móvil el que recientemente está causando admiración.

MTN MobileMoney permite a las personas transferir efectivo y pagar sus facturas de suministros de manera fácil, económica y segura, utilizando sus teléfonos móviles. Esto es de gran ayuda en África, donde el 80% de las familias no tienen cuentas bancarias¹⁴. MobileMoney ya está disponible en 11 países y ha atraído a más de 4,3 millones de abonados desde su lanzamiento en marzo de 2009¹⁵.

MTN piensa desplegar el servicio en otros países a los que da servicio, pero tiene mucho más en cartera. En marzo de 2011, la empresa unió sus fuerzas con el grupo internacional de seguros Hollard Insurance para el piloto de mi-Life, el primer servicio mundial de seguros de vida a través del móvil, en Gana¹⁶. MTN también piensa crear un servicio bancario completo para usuarios de teléfono móvil, con una tarjeta de crédito opcional¹⁷.

‘Estamos desplazando nuestro foco de la tecnología a los servicios’, nos explicó el CIO de MTN Group, Jyoti Desai. ‘Nos centramos en proporcionar soluciones de bajo coste para comunidades rurales y nuestra estrategia consiste en permitir el autoapropioamiento a través de teléfonos móviles, con distintas interfaces para diferentes niveles de alfabetización’. Es una estrategia que ha convertido a MTN África en una de las principales marcas¹⁸.

Referencias de clientes

más

4,3 millones
de suscriptores en 11 países





Cuando el CIO es “esencial”

Referencias de clientes



mas
15,000
usuarios de más de 10.000
compañías miembro

Universidad de Warwick

Establecer conexiones de forma inteligente

WMG (antes Warwick Manufacturing Group), liderado por el Profesor Lord Kumar Bhattacharyya, es un departamento académico de la Universidad de Warwick. Fundado en 1980, se dedica al desarrollo de investigaciones innovadoras y a compartir dicho conocimiento con la comunidad empresarial¹⁹. Pero WMG no es solamente un centro intelectual; al contrario, está centrándose activamente en el impacto económico.

El Dr. Jay Bal y su equipo han creado un sistema de empresa extendida llamado ‘West Midlands Collaborative Commerce Marketplace’ que enlaza compradores y proveedores y fomenta la colaboración – principalmente en los sectores de la ingeniería. El sistema de perfilado de competencias desarrollado para el mercado captura lo que las empresas pueden hacer, no solamente lo que ya hacen. Tiene el objetivo de ayudar a que estas empresas pasen de suministrar componentes a suministrar sistemas y abrirse a nuevos sectores de mercado. ¿Cómo funciona?

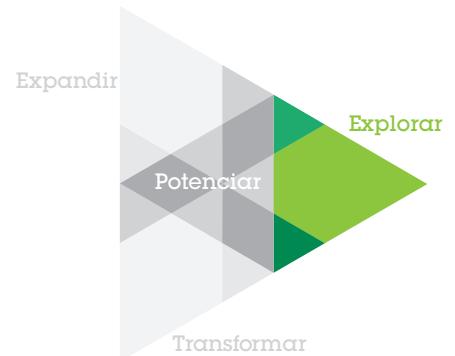
El sistema coteja automáticamente los datos de las nuevas oportunidades de negocio, incluyendo una amplia gama de ofertas. Casa esta información con una base de datos que contiene perfiles detallados de todas las empresas participantes, en base a sus conocimientos básicos y sus competencias, y alerta a las empresas. Los miembros pueden utilizar un sistema de formación de socios inteligente para encontrar socios capaces y compatibles que ayuden a hacer frente a una oportunidad y a colaborar en espacios *on line* seguros.

El mercado de comercio colaborativo del Dr. Bal ha demostrado tener un gran éxito. Más de 50.000 ofertas al año fluyen por el sistema y tiene más de 15.000 usuarios de más de 10.000 empresas miembro. En total, ayuda a generar más de 4.000 millones de euros de ingresos nuevos cada año para sus miembros²⁰.

Excelencia en la Exploración

¿Es esencial?

- ▶ ¿Qué canales puede aprovechar para compartir ideas y crear conjuntamente nuevos productos y servicios que satisfagan a sus clientes?
- ▶ ¿Cómo aprovechará los medios sociales y la inteligencia empresarial para detectar tendencias que presenten nuevas oportunidades de clientes?
- ▶ ¿Qué está haciendo para la convergencia de tecnologías distintas que beneficie a su organización, sus clientes, su cadena de valor, etc?
- ▶ ¿Cómo puede desarrollar el talento para aplicar inteligencia predictiva con el fin de cambiar radicalmente su modelo de negocio, sus productos o su sector?
- ▶ ¿Cómo diseñará cuadros de mando dinámicos que utilicen datos en tiempo real y analítica predictiva?



Cuando el CIO es "esencial"



Mark Hale, Director of IS for Food Retail,
The Co-operative Group

‘Asegurarse de que se comprende la visión, tener una estrategia clara y ejecutarla allí donde la empresa quiera ir’.

Charlotte Jones, CIO, Reliance Petroleum

Excelencia en su mandato

El cumplimiento del mandato del CIO es la clave del éxito, mientras se mantiene una mirada fija en el horizonte y se fomenta la innovación.

Los mandatos de los CIOs representan un instante en el tiempo. Un mandato puede cambiar cuando cambien las necesidades y objetivos de una organización, quizás como respuesta a fuerzas económicas, competitivas o tecnológicas. Las fusiones y las adquisiciones, por ejemplo, indican a los CIOs que deben revisar rápidamente sus mandatos con la dirección senior. Sea cual sea el mandato, nuestro estudio muestra que ciertas ‘acciones esenciales’ pueden aportar valor a los CIOs.

'Existe un gran énfasis en los clientes internos: ¿estamos generando valor medible para la organización?'.

Pablo Vegas, Vicepresidente y CIO,
American Electric Power

El futuro de los CIOs

Evidentemente, los CIOs con mayor éxito serán aquellos que entiendan y cumplan sus mandatos. Para ser eficaces, los CIOs deben llegar a un acuerdo explícito con la alta dirección y otros ejecutivos, sobre los objetivos de la organización y la forma en que las TI puede dar el mejor soporte. Y estos acuerdos deben difundirse amplia y claramente para que todas las partes de la empresa conozcan y acepten el foco primario de TI.

Pero, tanto si una organización requiere un énfasis en la prestación de servicios TI esenciales como si se le pide al CIO que explore nuevas oportunidades, los CIOs necesitan innovar. Con los cambios tecnológicos continuos, la avalancha aparentemente incesante de datos y el ritmo cada vez más frenético del cambio, es posible que ya no sea suficiente realizar mejoras incrementales en las operaciones.

Motivo de reflexión de cada mandato

Una vez se haya ganado la confianza de la alta dirección, los CIOs deben ayudar a liderar aún más que antes. Para cambiar la forma de sustentar sus propios mandatos, cada uno puede beneficiarse de las experiencias que comparten los demás.

CIO de mandato Potenciar

'No tengo ni idea de cuántas aplicaciones tenemos, quizás miles, pero tenemos que limpiar este embrollo'.

CIO de mandato Expandir

'Hablando en general, los datos se infrautilizan en nuestra empresa. Realmente debemos centrarnos en ver los datos en su globalidad frente al enfoque parcial'.

CIO de mandato Transformar

'Ahora todo el mundo está interesado en todos los demás; vamos a intercambiar mucha información entre las organizaciones del ecosistema'.

CIO de mandato Explorar

'Pensamos que tenemos algo que aprender de las redes sociales, pero no tenemos suficiente madurez aún para saber qué y cómo'.

Acciones esenciales: empezar aquí

Nuestras entrevistas con los CIOs también han revelado algunas conexiones comunes que se mantienen a través de los sectores y países. Estos elementos comunes subrayan el hecho de que, sea cual sea el mandato, se puede aprender mucho de las experiencias de los demás. Animamos a los CIOs a utilizar esta lista como punto de partida para lograr el éxito:

► **Colaborar más allá de lo que puede imaginarse actualmente.**

Hacer que todo el mundo hable, a través de nuevos canales, con nuevas planificaciones y con nuevas herramientas. Enseñar y permitir que toda su empresa se conecte tan a menudo y con tanta eficacia como sea posible con las principales personas involucradas.

► **Simplificación como objetivo diario.** Establecer una cultura que no permita que la complejidad sea una carga. Ser tenaz en la búsqueda de formas más fáciles de hacer el trabajo. Solicitar y actuar en ideas para eliminar burocracia e inefficiencias, tanto internamente como en toda la cadena de valor.

► **Adoptar la potencia de la analítica.** Educarse a sí mismo, a su equipo y a su organización, sobre la extracción del significado de datos no estructurados, la inteligencia predictiva, el análisis de redes sociales y la minería de opiniones.

► **Ayudar a aumentar la rentabilidad y buscar nuevos ingresos.** Saber lo máximo que se pueda de sus clientes existentes y potenciales. Piense cada día como un emprendedor. Modelar y medir las reacciones a los cambios en productos, servicios y modelos de negocio

► **Proporcionar una experiencia TI sin precedentes.** Descubra exactamente lo que más necesitan sus clientes internos, ahora y en el futuro. A continuación, desarrolle o adquiera los conocimientos técnicos necesarios. Convírtase en el experto definitivo en conocer e integrar las tecnologías más nuevas.

‘Estamos buscando ideas nuevas e innovadoras que aumenten la productividad y se anticipen a las necesidades de los clientes, pero aún tenemos que ‘hacer que no se pare el tren’.

Kelly Carter, CIO, NASA

Cómo se ha realizado la investigación

Este informe es la segunda edición bienal de The Global CIO Study de IBM – el más reciente de la serie de estudios de alta dirección elaborada por el IBM Institute for Business Value. Para comprender mejor los retos y los objetivos de los CIOs en la actualidad, nos reunimos personalmente con 3.018 de ellos. Entre noviembre de 2010 y febrero de 2011 entrevistamos a este grupo, que representa diferentes tamaños de organizaciones de 71 países y 18 industrias²¹.

En el anterior The Global CIO Study, nuestro análisis se centró en los resultados de los CIOs en términos de rendimiento financiero. Mirábamos el aumento de los beneficios antes de impuestos (BAI) para asociar las organizaciones a uno de los tres niveles de crecimiento: Alto, Medio o Bajo. Para este estudio, hemos observado cómo evaluaban los encuestados la posición competitiva de sus organizaciones. Esto nos indicó lo que los CIOs de las organizaciones con un mejor rendimiento aspiran a hacer. Aquellos que seleccionaron ‘superan substancialmente el rendimiento de sus equivalentes’ se identificaron como organizaciones de rendimiento superior, mientras que aquellos que seleccionaron ‘en cierto modo o substancialmente con un rendimiento inferior a sus equivalentes del sector’ se agruparon como organizaciones con un rendimiento inferior.

Además de estos criterios financieros, también utilizamos el análisis iterativo de *clusters*, incluyendo estadísticas avanzadas y análisis de texto de las respuestas de los CIOs. Este estudio reveló patrones de respuesta típicos a una serie de cuatro preguntas. Esto llevó al descubrimiento de lo que llamamos los cuatro ‘Mandatos del CIO’.

Cada mandato se asocia a un enfoque distinto del liderazgo TI que surge de las necesidades y objetivos específicos de dicha organización en concreto. Para simplificar la terminología utilizada en este informe, nos referimos a estos mandatos en base a la expectativa primaria que una empresa tiene de su función TI:

Potenciar. Estas organizaciones ven las TI como un proveedor de servicios tecnológicos fundamentales. A sus CIOs se les pide que aprovechen las TI para agilizar las operaciones con el fin de obtener una mayor eficacia en la organización.

Expandir. Este mandato, el más generalizado, incluye a las organizaciones que esperan que los CIOs gestionen un conjunto equilibrado de responsabilidades que van desde las fundamentales hasta las visionarias. Sus CIOs lideran las operaciones TI que ayudan a expandir las capacidades de la organización refinando los procesos de negocio y mejorando la colaboración a nivel de empresa.

Transformar. Las organizaciones con este mandato ven las TI principalmente como proveedores de soluciones sectoriales para cambiar el negocio. Estos CIOs tienen a su cargo ayudar a transformar la cadena de valor sectorial mejorando las relaciones con clientes, ciudadanos, socios y clientes internos.

Explorar. Aquí, las organizaciones ven las TI predominantemente como un factor crítico de la visión de la empresa/organización. Este grupo de CIOs está invitado a ser pioneros o a radicalmente rediseñar productos, mercados y modelos de negocio.

La presentación de nuestros hallazgos en relación con estos mandatos ofrece a los CIOs un medio para considerar lo que sus propias organizaciones necesitan más de TI para lograr el mayor éxito.

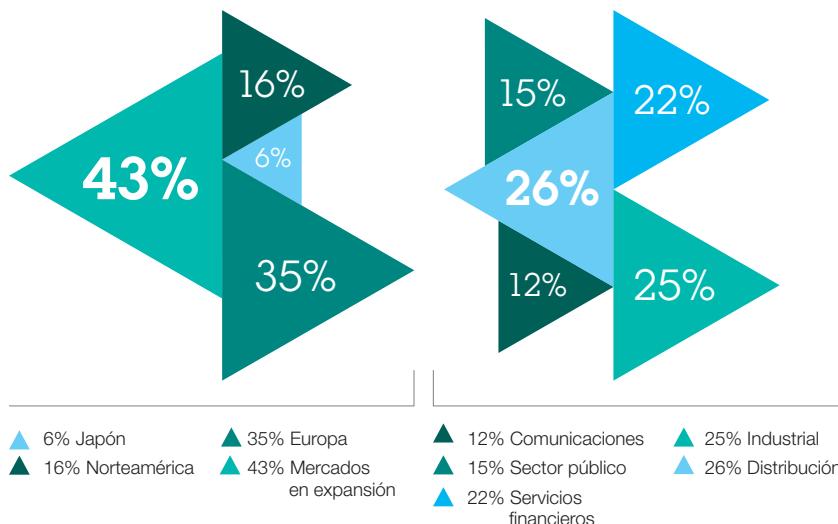


Figura 22

Más de 3.000 CIOs de todo el mundo han participado en este estudio. Nuestra muestra diversa formaba el mayor grupo de encuestados de alta dirección que IBM ha entrevistado personalmente.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a los 3.018 CIOs de todo el mundo que generosamente nos han dedicado su tiempo y sus conocimiento. Dedicamos una mención especial a los CIOs que nos han permitido incluir ejemplos de referencias de clientes o citas de sus entrevistas para resaltar los temas más importantes en este informe.

También nos gustaría reconocer las aportaciones del equipo de IBM que han trabajado en este The Global CIO Study:

Equipo de proyecto: Peter Korsten (Director ejecutivo del estudio), Linda Ban (Directora del estudio), Stephen Ballou, Kristin Biron, Sumanta Deb, Rob Garretson, Nitin Girotra, Helen Kay, Mia Kovacs, Julie Inlow Munoz, Joonyoung Lee, Kathleen Martin, Joni McDonald, Dave McGovern, Shailesh Sinha, Vincent Trujillo, Vanessa van de Vliet, Erwin Verstraelen y Lisa Wearing.

Equipo directivo: Robyn Bennett, Rebecca Butler, Ton Engbersen, Mark Ernest, Rich Esposito, Gregory Golden, KC Goodman, Kerrie Holley, Christine Kinser, Harvey Koeppel, Peter Korsten, Bevin Maguire, Matt Porta, Rod Smith, Patrick Toole y Mike Wing.

Y más de 1.000 directivos de IBM de todo el mundo que han realizado las entrevistas personales con los CIOs.

El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando el conocimiento de negocio, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una ventaja diferenciadora en el entorno actual, en rápida transformación. Ayudamos a convertir las estrategias en acción a través de nuestro enfoque integrado del diseño y ejecución empresarial. Con experiencia en 17 sectores y capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a los clientes a anticiparse al cambio y sacar provecho de las nuevas oportunidades.

Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, desarrolla información estratégica relacionada con cuestiones críticas que afectan a sectores específicos o a múltiples sectores y destinada a la alta dirección de las empresas. Este The Global CIO Study forma parte de nuestra serie de estudios dirigidos a la alta dirección.

Notas y referencias

- 1 IBM Institute for Business Value. ‘Liderando en la Complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010’. Mayo de 2010. ibm.com/es/ceo
- 2 IBM Institute for Business Value. ‘La Nueva Voz del CIO: Conclusiones de The Global CIO Study 2009’. Septiembre de 2009. ibm.com/es/cio2009
- 3 IDC ‘Digital Universe Study,’ patrocinado por EMC. Mayo de 2010.
- 4 IBM Institute for Business Value. ‘Liderando en la Complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010’. Mayo de 2010. ibm.com/es/ceo
- 5 ‘Acerca de AkzoNobel,’ <http://www.akzonobel.com/aboutus/>
- 6 ‘SRI Investor Update’. AkzoNobel Roadshow. París, 6 de diciembre de 2010. http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel_Paris_SRI_roadshow_tcm9-55664.pdf
- 7 Sitio web de Allied Beverage Group. <http://www.alliedbeverage.com/>
- 8 Nota de prensa de Strategic Business Systems. ‘Strategic Business Systems gana el premio ‘2009 Power Systems Innovation Award: Best Web Solution’ de IBM y COMMON para el sitio web de PHP en IBM Power System i’. <http://www.sbsusa.com/news/PDFs/IBM-Power-System-i-Web-Solution-Award-from-Common-2009-for-PHP-based-Website.pdf>
- 9 Sitio web del YES BANK. <http://www.yesbank.in/index.jsp?navigationUrl=%2FYES+Bank+Repository%2Fen%2Fen%2Fabout+us>
- 10 IBM Institute for Business Value. ‘Liderando en la Complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010’. Mayo de 2010. ibm.com/es/ceo
- 11 ‘Peterborough aims to become UK’s sustainable capital’. Click Green. 16 de marzo de 2010. <http://www.clickgreen.org.uk/news/national-news/121130-peterborough-aims-to-be-uks-sustainable-capital-with-ambitious-new-project.html>
- 12 ‘Brief Profile about WEMA Bank plc’. <http://www.wemabank.com/Pages/Content.aspx?id=JblUKBc3g5J0RY1Ep3PAPg%3d%3d&ln=Gy7Ul4cSJE94Wa2qudbFQ%3d%3d>
- 13 ‘Company Profile’. <http://www.mtn.com/>
- 14 Kim, Gary. ‘Mobile Banking in Africa: An Overview’. *Mobile Marketing and Technology*. 7 de marzo de 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>

- 15 'Pioneering the way'. MTN Group Final Audited Results: Year Ended 31 December 2010, pág. 4.
- 16 'MTN Ghana launches mobile money insurance'. *totaltelecom*. 23 de marzo de 2011. <http://www.totaltele.com/view.aspx?C=0&ID=463534>
- 17 Kim, Gary. 'Mobile Banking in Africa: An Overview'. *Mobile Marketing and Technology*. 7 de marzo de 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>
- 18 Butera, Saul. 'Africa: MTN Ranked Continent's Top Brand'. *allAfrica.com*. 23 de marzo de 2011. <http://allafrica.com/stories/201103230030.html>
- 19 'Acerca de WMG'. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/about/>
- 20 Nielsen, Beverley. 'Dr Jay Bal, The Digital Lab, Warwick University – Virtual Enterprise Network delivers real returns'. *design and innovation west midlands*. 17 de septiembre de 2010. <http://designandinnovationwm.blogspot.com/2010/09/designtalk2-dr-jay-bal-digital-lab.html>
- 21 Los CIOs que hemos entrevistado en los siguientes países se han clasificado en la categoría mercados en expansión: Argentina, Australia, Brasil, Bulgaria, Chile, China, Colombia, Croacia, República Checa, Ecuador, Egipto, Estonia, Hong Kong, Hungría, India, Indonesia, Kazakhstan, Kenia, Corea, Macao, Malasia, México, Nepal, Nueva Zelanda, Nigeria, Omán, Paquistán, Perú, Filipinas, Polonia, Rumanía, Rusia, Arabia Saudí, Serbia, Singapur, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, Sri Lanka, Taiwán, Tanzania, Tailandia, Turquía, Uganda, Ucrania, Emiratos Árabes Unidos, Uruguay, Venezuela y Vietnam.

La categoría de mercados maduros incluye CIOs de: Austria, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.

Los CIOs encuestados representan cinco sectores y 18 principales industrias. El sector de comunicaciones incluye: medios de comunicación y ocio; telecomunicaciones; energía y suministros. El sector de distribución incluye: productos de consumo; *life sciences* y sector farmacéutico; comercio minorista; viajes y transporte. El sector industrial incluye: industria aeroespacial y defensa; sector automovilístico; sector químico y del petrolio; electrónica; productos industriales. El sector de servicios financieros incluye: banca; mercados financieros; seguros. El sector público incluye: educación; gobierno; sanidad.

Para más información

Para obtener más información sobre este estudio, puede enviar un correo electrónico al IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

Nos encargaremos de que el correspondiente experto regional o sectorial de IBM se ponga en contacto con usted.

ibm.com/es/cio





IBM España, S.A.
c/Sta. Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si estos u otros términos de marcas registradas de IBM están marcados la primera vez que aparecen en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), significa que se trata de marcas registradas en Estados Unidos, propiedad de IBM en la fecha de publicación de esta información. Esas marcas registradas también pueden ser marcas registradas o marcas registradas según el derecho consuetudinario en otros países. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en el web, en el apartado sobre información de Copyright en

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Los nombres de otras empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de otros.

Las referencias en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializarlos en todos los países en los que opera IBM.

©Copyright IBM Corporation 2011
Reservados todos los derechos.

IBM Institute for Business Value

