



Consejos para la transformación digital empresarial

Breve guía para los CIOs y gerentes de TI que buscan llevar a sus empresas exitosamente por el proceso de digitalización.

EL ROL DEL CIO PARA LA DIGITALIZACIÓN DEL NEGOCIO

PILARES ESENCIALES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

DIGITALIZARSE O MORIR EN EL INTENTO

CASOS DE CIOs QUE YA TRABAJAN EN LA DIGITALIZACIÓN

El rol del CIO para la digitalización del negocio

CUANDO SE TRATA de transformación digital, los cambios en la cultura y los procesos van de la mano con la adopción de nuevas tecnologías, según Matt Griffiths, vicepresidente y CIO de Stanley Black & Decker Industrial. Griffiths habló con nuestra publicación hermana, SearchCIO, y explicó cómo el CIO debería ayudar a impulsar el viaje de transformación digital de una empresa.

Griffiths analiza los errores que los CIO deben evitar durante esta transformación digital, y por qué una cultura organizativa del “sí” es tan importante para implementar los cambios necesarios en TI. También arroja luz sobre cómo la transformación digital crea una nueva presión para la TI y las posibles trampas de la creación de un rol de director digital.

¿CÓMO DEFINIRÍA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Matt Griffiths: La transformación digital abarca tres

áreas diferentes. La más obvia está alrededor de la transformación de la tecnología: la nube, internet de cosas, big data, analítica y aprendizaje automático. Estas son las cosas de las que normalmente se escucha, se lee y que son muy evidentes cuando se piensa en la transformación digital.

El CIO define la visión para la organización, y luego atrae a la organización hacia esa visión.

Lo que no es tan obvio son los cambios de procesos y culturales que ocurren dentro de una organización. Hay una nueva expectativa y un nuevo conjunto de comportamientos de los empleados a medida que adoptan la tecnología en el lugar de trabajo. Eso está llevando mucha presión y fuerzas opuestas en una organización de TI, lo que significa que nosotros, como organización de TI,

necesitamos cambiar nuestros procesos para ser más adaptables, más colaborativos, más profundamente atrincherados y arraigados en el negocio para ayudar a asegurar que las tecnologías se están apalancando de la manera correcta para impulsar la estrategia empresarial, y el valor, y los resultados para la empresa.

¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑA UN CIO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE SU ORGANIZACIÓN?

El papel del CIO en la transformación digital es realmente muy complejo, en primer lugar, y es realmente tratar de equilibrar todos los distintos tipos de expectativas de comportamiento, cultura, proceso y tecnología que las organizaciones tienen ahora. Por un lado, es ser un evangelista para abogar por y ayudar a identificar nuevas oportunidades para la transformación digital, y capacidades digitales dentro de una organización. Por otro lado, es asegurarse de que la propia organización de TI está cambiando y reaccionando a todos esos comportamientos cambiantes, que tenemos una cultura en la organización que comienza con “sí”, y

que tenemos los procesos implementados que permiten la nueva velocidad de reloj de TI para apoyar todos los cambios rápidos e incrementales a diario. El CIO realmente está definiendo la Estrella del Norte y la visión para la organización, y luego atrayendo a la organización —no solo al equipo de TI, sino a la compañía en su conjunto— hacia esa visión.

¿QUÉ ERRORES DEBEN EVITAR LOS CIOS EN SU VIAJE DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Creo que el más grande es pensar que es responsabilidad de otra persona impulsar la innovación digital en la empresa. Creo que muchas organizaciones han evolucionado para crear un vacío digital que existe entre lo que el liderazgo empresarial y el CEO aspiran a ser desde una perspectiva digital, y el CIO que piensa que su papel está centrado internamente y que se trata de manejar la infraestructura hoy.

El peligro de esa mentalidad es que alguien más se pone en su lugar y que alguien más se llama normalmente un director digital. Es un fenómeno que estamos viendo en toda la industria, y ese

papel está cerrando la brecha entre el negocio y TI. Eso conduce a la duplicación y superposición, lo que a su vez conduce a la confrontación y un montón de cabezazos y tensión que existe entre las organizaciones. Puede ser una espiral descendente significativa desde ese punto si no se controla y se

maneja de una manera muy constructiva. Somos profesionales de la tecnología, pasamos toda nuestra vida en tecnología, sabemos de estas cosas mejor que nadie en la organización. Dé un paso al frente, avance y lidere el camino.

—*Mekhala Roy*

Pilares esenciales de la transformación digital

INICIO

ROL DEL CIO

PILARES

RETO

EJEMPLOS

HACE DIEZ AÑOS, nombres como Spotify, Netflix, Uber o Airbnb estaban muy lejos de formar parte del día a día de ejecutivos y empresas. Prácticamente nadie fue capaz de imaginar que esos nombres, en poquísimos años, crearían un “desplazamiento tectónico” en sectores con décadas de estabilidad y solidez, como hoteles, bancos, TV y transporte.

Esas industrias rompieron las reglas del juego de una manera inimaginable: Uber se transformó en uno de los principales jugadores mundiales del transporte, sin tener un único coche en su flota; Airbnb tampoco posee habitaciones en hoteles. El punto común entre esas empresas es otro: el uso de la tecnología para revolucionar la manera de hacer negocios. Se trata de la transformación digital, que está cambiando la cara de las empresas a nivel mundial.

Una empresa no se transforma en Uber o Netflix de la noche a la mañana. Pero es necesario que los

principales tomadores de decisiones miren hoy a las empresas que lograron éxito en esa transición, para luego tratar de descubrir lo que puede aplicarse en sus propios modelos de negocios. ¿Cómo empezar? Un buen punto de partida es definir quién encabezará el proceso dentro de la empresa. Antes, correspondía a los profesionales de tecnología de la información (TI) la tarea de incorporar las nuevas tecnologías a los sistemas de las empresas. Eso ha cambiado.

Datos de IDC indican que las tendencias para las dos mil mayores empresas a nivel mundial, a finales del presente año, son:

- 66% de los presidentes pondrán la transformación digital en el centro de su estrategia corporativa;
- 60% planean crear un cargo ejecutivo exclusivo para encabezar su transformación digital;

- 60% doblará su productividad transformando digitalmente sus procesos;
- 20% de los empleados tendrán procesos y algoritmos digitales para ayudarlos a tomar decisiones ejecutivas;
- 75% tendrán versiones digitales del resto de sus operaciones *offline*.

La transformación digital impacta el propio plan de negocios de la organización. Pensar en esto ahora es una tarea del dueño o del principal ejecutivo del negocio, del presidente de la junta directiva, de los directores de todas las áreas, sin excepción. Esos líderes deben proponer dinámicas con sus pares para diseñar, en conjunto, la estrategia digital de la corporación. Lo que no puede pasar es dejar que el cambio se lleve a cabo en una situación de desesperación.

Para empezar realmente con la transformación digital dentro de las empresas, es necesario

contemplar tres pilares fundamentales en este proceso:

Cultura y medio ambiente: Buscar colaboradores que ayuden a construir una nueva empresa, ya que necesitarán vivir la innovación internamente. La cultura de la compañía debe generar un fuerte impulso, con mayor integración entre las personas. Esto deberá facilitar y estimular el trabajo creativo y colaborativo entre los profesionales.

Proceso y servicio + rápido + simple: Ofrecer un servicio más rápido y sencillo a los clientes es otro pilar que debe considerar la compañía en su proceso de transformación. Se debe alinear con el modelo de negocio, sin intermediarios y con posibilidad de escalar, ser creativos en la hora de la atención que se les dé a los consumidores de sus servicios o productos, y contar con servicios agregados.

Oferta y cartera: Dado el ingreso de una nueva

Antes, los profesionales de TI tenían que incorporar las nuevas tecnologías a los sistemas de las empresas. Eso ha cambiado.

filosofía en la empresa, no se podrá cambiar todo y seguir ofreciendo los mismos productos; será necesario innovar y ofrecer soluciones de acuerdo a las necesidades de sus clientes, que seguramente tienen nuevos comportamientos o requerimientos. Para atender a estas nuevas demandas, la compañía deberá invertir en soluciones móviles, así como en herramientas o aplicaciones basadas en inteligencia artificial. El enfoque será ofrecer mayor comodidad a los clientes, para que puedan acceder a tecnologías cada vez más ligeras, de forma sencilla y rápida. Todo ello buscando el cambio digital que las vuelva más competitivas y duraderas en el mercado en que actúan.

Lo que no falta en el camino de las empresas que tratan de transformarse digitalmente son las trampas. Saber cuáles son los desafíos más comunes y prepararse para enfrentarlos puede hacer la

diferencia entre una transición suave y una llena de problemas. De cualquier manera, las empresas deben enfrentar la difícil decisión de priorizar qué procesos deben ser repensados primero.

Incluso después de definir los objetivos en términos de procesos y tecnologías, todavía existe la tendencia de adquirir e implementar solamente la tecnología, sin dar atención a la transformación en sí. Es el caso, por ejemplo, de una empresa que compra tabletas y teléfonos inteligentes para su equipo de vendedores en las calles, pero mantiene la obligatoriedad de que entreguen informes en papel. Por lo tanto, la tecnología, por sí misma, no necesariamente aumenta la productividad, es necesario incorporarla a los procesos para que su potencial sea totalmente aprovechado.

—Álvaro Cysneiros

Digitalizarse o morir en el intento

AMÉRICA LATINA SE enfrenta a competitivos cada día, la falta de competitividad en algunas áreas hace que la economía no se fortalezca. En la región, algunos sectores de la economía tienen claro que es importante invertir en sus departamentos de TI, pero no siempre se hace de manera inteligente. El invertir en servidores, ampliar la capacidad de las redes, hacer que los empleados sean móviles no necesariamente es una inversión bien realizada si no se integran y alinean a los objetivos del negocio. Esto es posible con una estrategia de Transformación Digital; le da a las organizaciones un enfoque holístico que convierte a las tecnologías en un verdadero motor para el negocio.

De acuerdo con los resultados del estudio “La digitalización en América Latina: El camino hacia la competitividad” realizado por Grupo Assa (gA) en 70 empresas de cinco países de la región, las empresas compran tecnología bruta pero no se

aplica de manera correcta, por ejemplo, “la adopción de tecnología en sectores como la manufactura es alta, pero su aportación a la economía no corresponde a la inversión realizada”, mencionó Raúl Katz, director del gA Center for Digital Transformation.

En América Latina 26% de los CIOs de grandes compañías han empezado su migración a la digitalización, pasando de experiencias y productos inconsistentes a su creación de manera gerenciada, repetible y finalmente disruptiva, según muestran los resultados de un estudio de IDC.

Pero esto no solamente involucra a los responsables de las áreas de tecnología, se debe involucrar a los líderes de negocio; los CEOs entienden cada vez más la importancia de la entrada al mundo digital para sus empresas, pues también el mismo IDC menciona que para el 2017 que uno de cada tres CEOs de las 3,000 compañías más grandes en América Latina, pondrán la transformación

digital como base de su estrategia corporativa como método para que sus negocios sean más eficientes y competitivos.

La mayor parte del crecimiento de la digitalización ha sido generado por la adopción del consumidor individual (digitalización del consumo), esto ha “eliminado las distancias y facilitado la reproducción de contenidos”, comentó Raúl Katz.

IMPLEMENTANDO CON ÉXITO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El éxito de la estrategia de transformación digital depende de la amplitud y cuidado en su diseño. Los especialistas de gA consideran que se trata de una visión corporativa que involucra un modelo integral basado en cuatro aspectos principales:

Gestión de procesos de negocio. Consiste en implementar mecanismos sólidos para manejar los procesos comerciales de la empresa. Se centra en cómo definir, documentar, implementar y mejorar

los procesos comerciales con un enfoque práctico.

Gestión de personas y cambio. Una gestión efectiva del cambio, asegura que las personas involucradas en el proceso de transformación o afectadas por los resultados del mismo, se preparen para enfrentar los nuevos desafíos en las áreas donde se desempeñen.

Gestión del valor. Es la aplicación de técnicas cualitativas, que incluyen indicadores cuantitativos, para planificar dentro de un caso de negocio, el valor económico que la empresa obtendría si consigue mejorar determinados procesos seleccionados estratégicamente.

Gestión de la tecnología. Adoptar tecnologías como la movilidad, redes sociales, infraestructura en la nube, análisis de datos y el internet de las cosas; no puede hacerse sin tomar en cuenta la forma en la que la empresa debe definir su modelo de negocios, gestionar sus operaciones y entregar

La adopción de tecnologías digitales no es una mejora automática ni simultánea de la productividad, es solo progreso tecnológico.

sus productos y servicios a clientes; por ello, deben ser alineadas.

Se debe tener muy claro que la adopción de tecnologías digitales no genera un mejoramiento ni automático ni simultáneo en la productividad, en un principio las tecnologías digitales tienden a ser usadas para aplicaciones que tienen poco impacto en la productividad, y esa adopción no es más que el progreso tecnológico, no tanto relacionado con la capacidad para asimilarlas de manera productiva.

En un gran número de casos los despliegues paralelos de procesos de negocios manuales y digitalizados ha acarreado ineficiencias importantes, por lo que las empresas se deben de dar a la tarea de acumular capital intangible, que no es otra cosa que el valor creado por el uso de las tecnologías (conocimiento, experiencia, etc.) ya que han sido asimiladas de manera productiva.

Una vez definida la visión para la adopción el programa de transformación incluye seis bloques de iniciativas:

- Empoderamiento de la alta gerencia y acuerdo consensuado con los ejecutivos de la línea.
- Definición de objetivos financieros claros, incluyendo inversión de capital, reducción de costos generada por eficiencias operativas, y aumento de ingresos a ser alcanzado por una mayor productividad y expansión del mercado.
- Desarrollo de un marco para la transformación de procesos de negocio que incluye todo el potencial de tecnologías digitales en el modelo operacional.
- Alineamiento del personal con los objetivos de transformación, usando talleres de comunicación, capacitación, programas de gestión del cambio, creando incentivos para asegurar que el personal forma parte del proceso de cambio.
- Una organización interna de tecnología de la información capaz de incorporar las nuevas tecnologías en la arquitectura existente (aplicaciones, estructura de datos, infraestructura).
- Un mapa de ruta que incluya una agenda de implementación de todas las iniciativas requeridas en un horizonte de 3-5 años.

Ya que la mayoría de las empresas de la región no nacieron “digitales”, se debe guiar un proceso de Re-Fundación (plantearlas de manera digital), cuestionar las premisas del negocio que llevaron a su fundación y plantear un nuevo modelo operativo. Este proceso debe ser único, jamás copiar a modelos de otras empresas, pues “cada empresa es un sistema único que necesita definir su estrategia digital de acuerdo a las circunstancias que enfrenta”, compartió el especialista de gA.

En conclusión, de acuerdo con el estudio de gA y Raúl Katz, la digitalización no solamente es necesaria para el futuro de las empresas de la región: “cuanto antes América Latina encare este desafío, estaremos listos para competir en condiciones de paridad con el mundo industrializado. Retrasar la transformación digital de las economías latinoamericanas no es una opción si queremos asegurar nuestro crecimiento futuro”, finalizó Katz.

—Adrián Campos

Casos de CIOs que ya trabajan en la digitalización

LA TECNOLOGÍA Y los negocios son más aliados que nunca. Si antes caminaban senderos distintos, hoy en día se entrelazan y se complementan naturalmente, como si fuera un solo ADN. Las áreas de finanzas, de recursos humanos, de sistemas, de operaciones y la gerencia general hacen su mayor esfuerzo para que sus organizaciones funcionen al ritmo de una economía tan contraída como la que experimentamos ahora, pero de manera conjunta y coordinada. Es innegable el peso del área de TI en este contexto, donde sus decisiones, aciertos y recomendaciones permiten que la compañía alcance liderazgo y notoriedad ante los embates del panorama actual.

CIO COMO LÍDER DIGITAL

Ricardo Olarte, CEO de CIONET Latam North, Global Network for CIOs and Business Partners, explica que un ejemplo claro de que el mercado

está cambiando rápidamente es la aparición de los Milenialls, quienes para el año 2020 serán responsables del 80% del consumo del planeta.

“Ellos son consumidores digitales de cualquier producto o servicio, piensan digital; por tanto, todas las empresas tienen que reinventarse [para enfocarse en ellos]. Hoy se habla de la transformación digital. El CIO es el llamado a ser ese líder de la transformación digital, no solo ser relevante en el nivel C de una organización, sino a nivel de directorio. Tradicionalmente, en el *board* de una empresa hay expertos en finanzas, tributario, ventas, operaciones; las empresas de vanguardia hoy tienen en sus *boards* CIO+ de otras organizaciones. El CIO+ debe ser un líder digital que desarrolle toda la infraestructura tecnológica, contribuyendo al negocio, pasando de ser un centro de gasto a un área de inversión”, aconseja Olarte.

Por su parte, Roberto Mendoza de la Vega, responsable de TIC del Patronato de la Universidad

Nacional de Ingeniería – ProUNI, y Service Manager y Consultor TIC en el Colegio de Ingenieros del Perú, comenta que el CIO debe tener como aspecto principal la visión de negocio, lo cual significa que debería entender el modelo de negocio de su empresa, sus productos y servicios, y cómo todos ellos se encuentran en el mercado. Debe comunicar el potencial de las TI a los socios del negocio con el fin de dar seguridad, credibilidad, e impulsar el crecimiento.

“Al mantener una visión estratégica del negocio, el CIO apoyado de la tecnología va a transformar y evolucionar los negocios empresariales. Ello genera valor, trabajando de la mano y manteniendo la confianza del CEO”, sintetiza Mendoza.

ADN INNOVADOR

Bajo estas premisas descritas por Olarte y Mendoza, ¿qué dicen los CIOs o expertos en TI peruanos, quienes están lidiando con estas tendencias todos los días? Para William Bayona Paredes, gerente de TI en Mota-Engil Perú S.A., un CIO debe ser un estratega y “coach” tecnológico en el mundo empresarial.

“Debe ser una persona práctica y flexible, que mantenga su ‘espíritu y ADN innovador’, que lo incentive siempre a saber buscar, conocer e implementar la mejor solución tecnológica para el negocio de su empresa. El CIO debe sumar a la productividad y competitividad de la empresa con innovación y visión estratégica. Un CIO debe trascender e incentivar a crear espacios de intercambios de ideas para mejorar su entorno”, manifiesta Bayona.

En esa línea, Flavio Arcaya, CIO en Corporación PECSA, resalta que una de las capacidades más importante que un CIO debe tener para afrontar los principales retos de las compañías típicas en Perú –poco acostumbradas a invertir en tecnología– es la “negociación” combinada con la “capacidad comercial”.

“Un CIO debe poder armar un caso de negocio. Identificar puntos de dolor, detectar eficiencias, brechas en proceso; poder cuantificar y convertir el lenguaje de sistemas en números; poder demostrar ante un directorio que un proyecto de innovación y de transformación tecnológica no es un gasto, sino una inversión con escenarios de recuperación de inversión y una TIR. Debe poder

pararse ante ejecutivos de negocio y hablar en su idioma, negociar el alcance, vender la solución y el proyecto en general”, precisa Arcaya.

CONSTRUCTOR DE ALIANZAS

De modo semejante, el CIO también debe participar en la construcción de los planes estratégicos de la organización, y alinearlos con los del área de TI, dice Max Cossio, IT Manager en Swissotel Lima. “Asimismo, debe poseer una actitud participativa en las reuniones con los ejecutivos de la organización, usando terminología propia del negocio en lugar de terminología tecnológica. Finalmente, debe convertirse en un constructor de alianzas con las áreas usuarias, porque es la mejor forma de lograr diálogos de intercambio de necesidades”, comenta.

Cossio destaca que el CIO debe tener las habilidades de buen comunicador –y saber escuchar– para desprenderse del enfoque técnico y transmitir las soluciones tecnológicas de manera clara y sencilla en cualquier auditorio.

Finalmente, Isabel Herbozo, consultora de TI, anteriormente jefa de TIC en ARAMARK Perú,

resume que el CIO actual es un gestor de cambio, un innovador y líder de la transformación digital. “Los CIOs debemos convertirnos en impulsores de nuestras empresas, tener la capacidad de anticipar y responder al entorno cambiante en que nos encontramos definirá nuestro éxito. Los CIOs han demostrado a sus empresas que son el socio estra-

El CIO es el llamado a liderar la transformación digital, no solo ser relevante en el nivel C de una organización.

tégico que no solo hace uso y conoce de tecnología, sino que puede liderar e innovar iniciativas que impulsen y generen valor al negocio”, afirma.

La agenda de la innovación en los gerentes de tecnología es ardua, y tiene mucho tiempo ya que se exige en las organizaciones modernas y globales. Pero el trabajo debe ser personal. Tom Peters, gurú de gestión a nivel mundial, en su libro *50 claves para hacer de usted una marca* dice, en su postulado N° 37: “Invierta en usted mismo. Es imprescindible un plan formal de inversión en

renovación”, y también “para mantenerse personal/profesionalmente fresco es necesario un plan de inversión/actualización”.

Esto genera confianza y seguridad en uno mismo, para planear estratégicamente las respuestas y recomendaciones que se necesitaría brindar al mercado actual. El CIO moderno debe seguir esta línea cultural. La transformación digital y la

revolución de los datos de los que se habla cotidianamente no hacen más que evidenciar que más que tecnología pura, estamos hablando de gestión, de liderazgo. Aquellos CIOs que aún no están en este camino, harían bien en tomar la decisión de reinventarse y aplicar el pensamiento estratégico para sus futuras acciones en la comunidad empresarial actual. —*Víctor Pipa*

ADRIÁN CAMPOS es periodista especializado en el sector de Tecnologías de la Información; cuenta con más de 10 años de experiencia, tanto en relaciones públicas como en periodismo. Ha escrito sobre temas diversos, incluyendo seguridad, redes, telecomunicaciones, software, etc.

ÁLVARO CYSNEIROS es director de la división de mercados internacionales de Totvs y miembro de la junta directiva de la National Platform Russian iT Company.

VÍCTOR PIPA es periodista especializado en Tecnologías de Información, dedicado al diseño editorial y al periodismo en medios de comunicación, instituciones públicas y privadas y organismos de cooperación internacional. Es docente e investigador en el área de gestión del diseño y la comunicación visual.

MEKHALA ROY es editora adjunta para SearchCIO y Search-Compliance. Cuenta con maestría en Periodismo por la Universidad del Noreste, y ha trabajado en varias editoriales y organizaciones noticiosas tanto en los EE.UU. como en India.



Consejos para la transformación digital empresarial
es una publicación de SearchDataCenter.Es

Rich Castagna | Vicepresidente editorial

Lizzette Pérez Arbesú | Editora ejecutiva

Melisa Osores | Editora adjunta

Linda Koury | Director de diseño online

Megan Cassello | Diseñador gráfico

Moriah Sargent | Editora sénior de gestión de eProducts

Sarah Zuccaro | Gerente internacional de productos
szuccaro@techtarget.com

TechTarget
275 Grove Street, Newton, MA 02466
www.techtarget.com

©2017 TechTarget Inc. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducidas o retransmitidas de ninguna manera o por ningún medio sin el consentimiento por escrito de la editorial. Los reimpressos de TechTarget están disponibles a través de YGS Group.

Acerca de TechTarget: TechTarget publica contenidos para profesionales de tecnología de información. Más de 100 sitios web focalizados permiten un rápido acceso a un vasto repositorio de noticias, consejos y análisis sobre tecnologías, productos y procesos cruciales para su trabajo. Nuestros eventos virtuales y presenciales le proporcionan acceso directo a los comentarios y consejos de expertos independientes. A través de IT Knowledge Exchange, nuestra comunidad social, usted puede obtener asesoría y compartir soluciones con colegas y expertos.

COVER ART: ISTOCK