

e-penteo

El CIO en la mente del CEO.

Manuel Ángel Méndez, Analista Asociado. Penteo.

¿Cómo crecer, competir e innovar en un entorno de mayor complejidad y continua austeridad de los presupuestos corporativos? Esta es la pregunta del millón que hoy en día se hacen los CEOs de empresas de medio mundo a medida que las economías desarrolladas se disponen a entrar en un estado de permanente hibernación.

Mientras los CEOs hablan de diversificación, mercados emergentes, comunicación con el cliente y sostenibilidad, los CIOs no pueden seguir hablando de infraestructura TIC, cloud computing o SAP. En esta coyuntura, los CIOs, más que nunca, deben interpretar a la perfección las nuevas prioridades del CEO, reorganizar su estructura y estrategia en torno a ellas y renovar el papel de las TIC en la organización para permanecer relevantes.

En el siguiente documento analizamos la mente del CEO, qué es lo que le preocupa, con un único objetivo: reinventar el papel del CIO.

Alineación con el negocio y evolución del rol del CIO. Estas han sido (y son) dos de las más insistentes preocupaciones estratégicas a las que se han enfrentado los CIOs durante los últimos años. Y ambas están estrechamente ligadas en una irónica relación: la mayor alineación CEO-CIO tiende a diluir la definición tradicional del CIO. En otras palabras: alinearse con el negocio requiere, necesariamente, reinventar el rol del CIO.

En Penteo ICT Analyst hemos abordado, y seguimos haciéndolo, las claves de esta metamorfosis, cuya línea central se basa en abandonar la organización TIC reactiva y orientada a la gestión de costes por otra proactiva y centrada en la innovación. Modelos como el DITSI (Dirección, Innovación, Transformación y Sistemas) o las ideas barajadas en torno a la *cocreación* (donde el equipo TIC y negocios trabajan simultáneamente como un único equipo) serán fundamentales, creemos, para la consecución de este objetivo¹.

Pero, además de esta renovación de modelo, el CIO requiere un complejo cambio de mentalidad: pensar como un CEO para abordar su propia transformación. De nada sirve plantear iniciativas partiendo de una perspectiva y problemática TIC. Urge convertirse en CEO, pensar como un CEO, para reinventar el rol de la tecnología, la innovación y el CIO en la empresa.

En el siguiente documento analizamos las principales preocupaciones del CEO en la actual coyuntura de incertidumbre económica. Solo comprendiéndolas y buscando soluciones creativas a las mismas, el CIO logrará permanecer relevante en su empresa.

Las preocupaciones del CEO en el 2010-2011

A comienzos del 2010 se esperaba una tímida recuperación económica entre finales de este año y el primer trimestre del 2011. Hoy sabemos que no ocurrirá.

El estancamiento del crecimiento en muchos países europeos, provocado por el déficit público, el elevado paro y la volatilidad financiera, nos acompañará mucho tiempo. Dada la situación, los CEOs se han visto forzados a reorganizar la agenda de prioridades. ¿Cuáles serán sus preocupaciones en lo que queda de año y durante el 2011?:

— **El aumento de la austeridad.** Las señales de recuperación económica siguen sin aparecer. Es más, no existen signos claros de un cambio de tendencia global sino una mezcla de evoluciones individuales que difieren mucho por geografía. En EE. UU, a pesar del tímido repunte, la confianza de los CEOs en la coyuntura empresarial cayó en Octubre a niveles de mayo de 2009, cuando aún se encontraban en plena crisis². El incremento de la regulación y el aumento del paro y del déficit público mantienen en constante inestabilidad a EE. UU.

En Europa, las últimas predicciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) auguran un 2011 más austero que el 2010 en cuanto a crecimiento económico se refiere. La zona euro crecerá solo un 1,5% (0,2 puntos menos que en el 2010) y el PIB en España crecerá un 0,7%, la mitad de lo que vaticina el Gobierno. El ritmo de crecimiento en los países emergentes, como China, Rusia, Brasil, India o México, también decrecerá del 7,1% al 6,4% en el 2011.

Dado las perspectivas, los CEOs evitarán aprobar incrementos importantes de presupuestos. La austeridad seguirá siendo la norma en el negocio y, por tanto, también en el departamento TIC. En lugar de “hacer más con menos”, la consigna será “hacer más con lo mismo”.

— **La mayor complejidad del entorno.** La volatilidad del nuevo entorno económico es solo uno de los factores que está añadiendo complejidad al negocio. El mayor peso de los países emergentes, la

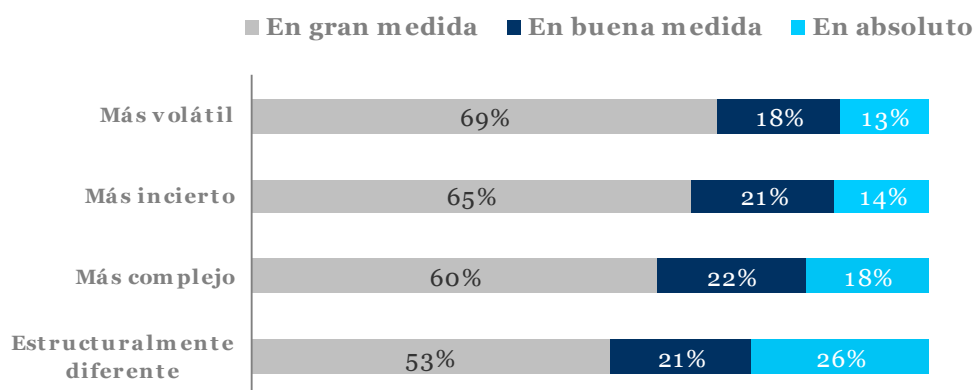
¹ Informe Penteo: “El Estado del CIO 2010. El tránsito hacia el CIO y el Departamento TIC 2.0”, Diciembre 2009 y “Más allá del alineamiento. IT Fuel For Growth”, presentación Penteo ICT Analyst, Septiembre 2010.

² Fuente: The Business Council, Octubre 2010.

competencia de bajo coste, la mayor interconexión de los diferentes jugadores en el mercado, el cambio en los skills necesarios de los empleados... son elementos que están redefiniendo el panorama empresarial y económico. Un 60% de los CEOs en compañías globales cree que la situación actual es mucho más compleja que antes (ver gráfico 1). Y el 80% cree que este nivel de complejidad aumentará en los próximos cinco años. ¿El problema? Solo un 49% se sienten lo suficientemente preparados para afrontar con éxito ese aumento de complejidad³.

Gráfico 1. ¿Cómo cree que es el nuevo escenario económico?

(Base: 1.500 CEOs globales)



Fuente: IBM, Mayo 2010

El impulso del talento global y la creatividad. Los CEOs se preocupan por la innovación, pero no la asocian directamente a la tecnología, sino a los procesos y a las personas. Un cambio de mentalidad quizás pendiente por parte de muchos directores de sistema.

Entre las cinco principales prioridades de los CEOs globales, la segunda es el desarrollo de la creatividad y los skills de los empleados clave y la cuarta la realización de cambios estructurales en el modelo de negocio⁴. Sin embargo, Penteo preguntó recientemente a CEOs en España y Francia por la prioridad de la innovación en su agenda y esta ocupa el puesto 9º en una lista de 10 prioridades para el 2011 (ver gráfico 2)⁵. Una prueba de que el concepto de innovación de los CEOs está cambiando.

Solo un 16% de los CEOs en grandes compañías planean aumentar significativamente el gasto en infraestructura tecnológica, aplicaciones estratégicas de la compañía o I+D⁶. Sin embargo, un 37% aumentará significativamente el gasto en reorganizar procesos para hallar eficiencias de coste y un 21% en desarrollar líderes con los nuevos skills necesarios. En definitiva, la innovación para el CEO no se escribe en forma de software ni tecnología, sino en forma de procesos y personas.

³ Fuente: IBM Global CEO Study, Mayo 2010, realizado entre más de 1.500 CEOs globales.

⁴ Fuente: IBM Global CEO Study, Mayo 2010, realizado entre más de 1.500 CEOs globales.

⁵ Fuente: Penteo ICT Analyst, investigación entre 21 CEOs en España y Francia, Junio 2010.

⁶ Fuente: 13th Annual Global CEO Survey, PWC, Enero 2010.

Gráfico 2. Prioridades de los CEOs

(Base: 21 CEOs en España y Francia)

	2009	2010
Retener clientes actuales	1	1
Captar nuevos clientes	4	2
Reducir punto de break-even	2	3
Definir estrategia a medio y largo plazo	7	4
Mejorar la eficiencia	5	5
Mejorar la posición financiera	3	6
Mejorar la visibilidad del negocio	6	7
Atraer y retener talento	8	8
Impulsar la innovación	9	9
Entender el panorama competitivo	10	10

Fuente: IBM, Mayo 2010

El cambio tecnológico como factor externo. El impacto de los factores externos en el negocio es otra de las preocupaciones que mantiene despierto a los consejeros delegados en grandes empresas. ¿Cómo reaccionar al déficit de skills en determinadas áreas, a factores macroeconómicos (empleo, PIB, inflación...) o a exigentes regulaciones? Curiosamente, uno de los factores externos que más preocupa a los CEOs, y que ha ido incrementando la importancia en su agenda, son los factores tecnológicos. Hace seis años, el cambio tecnológico ocupaba el sexto lugar en la agenda del CEO de factores externos a controlar y hoy en día ocupa el segundo lugar, solo por detrás de cambios sectoriales o de mercado.

En consecuencia, la función del CIO también cambia: de generador de cambio tecnológico interno, el CEO espera que este también se convierta en agregador y controlador de cambios externos. De innovación desde dentro, cerrada, a innovación abierta.

La sostenibilidad del negocio. Cada vez más CEOs están convencidos que el éxito o fracaso de su negocio dependerá de la sostenibilidad a largo plazo del mismo, es decir, de cómo su compañía se adapte a las presiones por conservar el medioambiente, por evitar la corrupción y malas prácticas de la alta dirección y los empleados, por escuchar y dar voz a sus clientes, por contribuir al desarrollo de los países emergentes o por aumentar su función social⁷. Un 93% de consejeros delegados en empresas multinacionales cree que la sostenibilidad será fundamental en su negocio. Y lo que es más importante, el 91% asegura que utilizará nuevas tecnologías para ayudarle a cumplir con los estándares de sostenibilidad. Es otro frente estratégico que se le abre al CIO: ayudar al negocio a cumplir sus compromisos de sostenibilidad.

⁷ Fuente: UN-Accenture CEO Study, June 2010: "A new era of sustainability".

El reto del CIO: pensar como un CEO

Si algo ha quedado claro en los últimos años analizando la evolución en la relación CEO-CIO es que este último debe reinventarse. Para ello, trabajar por y para las prioridades del CEO, pensar como un consejero delegado pero actuar como un innovador, será fundamental. Eso requiere un cambio en todos los niveles: estratégico, organizativo y actitudinal. Algunos de los pasos que podrían ayudar al CIO en este cambio son:

- **Reorganizar la estructura TIC desde sus cimientos.** Las actuales estructuras de los departamentos TIC son estructuras del pasado y no sirven para lo que el CEO espera de la tecnología: una fuente de constante eficiencia y creatividad. Penteo aboga por partir de cero en el rediseño de la estructura organizativa TIC, evolucionando hacia un modelo donde las funciones de transformación y tecnología estén separadas (modelo DITSI) o modelos híbridos con diferentes niveles de cesión de las responsabilidades TIC al negocio. No hay una fórmula mágica. Cada organización, dependiendo del aporte estratégico de las TIC al negocio, del perfil del CEO o del sector de actividad, tendrá que emplear una estructura diferente.
- **Proponer su propio cambio de responsabilidades.** Dada la coyuntura económica y las expectativas del CEO sobre el departamento de sistemas, el CIO debe tomar riesgos y reinventar sus propias funciones y lugar en la organización. Si es en la forma de *Chief Innovation Officer* o de Director de Innovación y Sistemas, dependerá de cada caso, pero deberá pedir y exigir al CEO un espacio para contribuir con impacto a los objetivos estratégicos de la compañía. No es una concesión del CEO, es una necesidad para la futura supervivencia de la organización.
- **Ayudar al CEO en su máxima prioridad: los clientes.** El CIO debe aspirar a convertirse en un CEO con visión técnica e innovadora. Sólo de esta forma logrará sincronizar los intereses del negocio con el valor aportado por el departamento TIC. Para ello, deberá centrarse en ayudar al CEO en una de sus principales prioridades: mejorar la relación con el cliente. ¿Cómo? Reorientando proyectos o lanzando nuevas iniciativas destinadas a entender mejor las necesidades de los clientes, a conocer qué nuevos productos y/servicios tendría sentido lanzar, a mejorar la colaboración y compartición de información con los clientes o a mejorar la percepción que estos tienen sobre la relación precio-valor que ofrece la compañía.

Manuel Ángel Méndez es licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo y cuenta con estudios en Microeconomía Avanzada en la London School of Economics y Economía Internacional en la Universidad de Maastricht (Holanda). Manuel posee amplia experiencia en asesoría y análisis tecnológico para grandes empresas en España y Reino Unido, habiendo dirigido durante 5 años el departamento Europeo de análisis de gasto tecnológico en Forrester Research en Londres. En la actualidad escribe para las secciones de tecnología de El País y Cinco Días y es analista asociado en Penteo ICT Analyst.

Penteo

Madrid
Velázquez 114
28006 Madrid

Barcelona
Córcega 282
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550
www.penteo.com