

Transformación Digital y las Nuevas funciones de los CIOs

Ing. Carlos Ormella Meyer

Resumen Ejecutivo

Hasta hace unos 20 años los Gerentes de Sistemas en su mayoría eran contadores. Esto se debía a que podrían tener una visión de negocios que facilitara la elección, desarrollo e implementación de los sistemas de computación.

Con el tiempo y la diversidad de aplicaciones corporativas esa gerencia ha venido a ser ocupada por especialistas en informática (CIOs) con una experiencia más precisa sobre los procesos digitales.

Sin embargo hoy en día la situación ha vuelto a cambiar y se habla de la **Transformación Digital** como la integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, para cambiar fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes.

Pero en todo caso surge una cuestión importante: la mera implementación de tecnología por sí sola no produce transformación digital.

Concretamente se trata de volcar los nuevos escenarios digitales en los procesos de negocios, por lo cual los especialistas en informática necesitan repensar los modelos, productos y servicios de negocios como para generar nuevos ingresos y crear nuevas experiencias con los clientes, volcando los nuevos escenarios digitales en los procesos de negocio.

Todo esto requiere establecer una estrategia adecuada que incluya la atención a los riesgos de la implementación correspondiente.

El CIO tiene que hacer conocer y *convencer* a los ejecutivos de una empresa de las ventajas que se pueden lograr con tales cambios.

Además, a estos ejecutivos hay que hablarles en su propio lenguaje, incluyendo el uso de herramientas claves como Retorno Sobre la Inversión, Caso de Negocios (Business Case), y hasta en algunos casos el Balanced Score Card (BSC).

Introducción

Los nuevos escenarios de negocios computacionales vienen provocando una evolución a las tecnologías digitales que conlleva a grandes transformaciones corporativas

El término **transformación** se refiere a un cambio fundamental en los negocios del día a día de una organización, desde los tipos de productos y servicios que produce hasta la forma en que los entrega.

La **transformación digital** es la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes.

La tecnología es clave en los negocios digitales, lo que implica transformar toda la organización, por lo cual requiere repensar los modelos, productos y servicios de negocios para generar nuevos ingresos y la creación de una experiencia única con los clientes.

En este contexto, el análisis de datos es un acelerador de la transformación digital que, provocada por la explosión de datos y dispositivos conectados, debe verse como un mundo de oportunidades para las empresas.

Además, hay que considerar que el problema central de este enfoque no es el tecnológico, La visión de una transformación digital debe ser la visión de toda una organización ya que define el tipo de negocios que se necesitan para prosperar en la era digital.

Actualmente por un lado hay todavía una porción considerable de CIOs y ejecutivos que no tienen una visión clara de lo que representa el concepto digital, y las oportunidades que presenta.

Por el contrario, cada vez hay más empresas en las que la gerencia de Marketing está utilizando tecnologías emergentes como Big Data y uso de móviles para mejorar su gestión con los clientes. Y no son pocas tampoco las que para sus operaciones están considerando aplicaciones de Internet de las Cosas (IoT), por ejemplo para controlar sus cadenas de suministro, así como también en el sector financiero crece la inquietud por el potencial que ofrece la analítica de datos.

A todo esto se suman las aplicaciones de Machine Learning y de carácter predictivo en Big Data e IoT.

Funciones del CIO

La adopción de esta visión amplia de la tecnología digital puede permitir a los CIOs no sólo responder a las necesidades cambiantes de las empresas, sino también diseñarlas e impulsarlas activamente.

Hasta ahora los CIOs eran responsables de la infraestructura de TI ya que era suficiente que la atención de un CIO se centrara en equipar el centro de datos, asegurar que la red funcione adecuadamente y mantener accesibles las bases de datos.

Ahora, los CIOs deben participar e incluso liderar la transformación digital, ya que el nuevo modelo implica que las organizaciones van a ir cambiando fundamentalmente su forma de operar y entregar valor.

Esto implica que los CIOs necesitan moverse más allá de su papel tradicional de administradores del centro de costos de TI y convertirse en un líder empresarial.

Efectivamente, el CIO puede posicionarse para visualizar todo el panorama digital y ayudar a orientar las inversiones que construyen la combinación adecuada de habilidades tecnológicas, infraestructuras, y modelos de realización.

Por todo ello, un CIO debe buscar tener una visión completa del potencial de la tecnología digital, los sistemas de IT que la harán posible y los cambios que las empresas necesitan hacer para convertirla en una ventaja.

Un primer análisis de un proyecto de esta naturaleza muestra que en muchas empresas cada departamento suele manejarse con su propia base de datos con el resultado que en total son como diferentes bases de datos figurativamente como *silos* separados.

Frente a esta situación un CIO puede tener una vista horizontal de todos estos *silos*, para buscar puntos de contacto por medio de APIs adecuadas para desbloquear y unificar los datos de una empresa.

Como parte de esta estrategia, un CIO debe moverse en varios niveles conforme las necesidades de su organización.

El nivel básico o tradicional que, además del desarrollo de una infraestructura confiable y rentable, proporciona una disciplina operacional enfocada en el costo, la eficiencia operacional, y la confiabilidad del rendimiento de cada sistema.

A su vez, en un nuevo plano, debe ser un verdadero instigador de iniciativas para la transformación de los negocios y cambios, proporcionando soporte para las estrategias de negocios y la entrega de las tecnologías emergentes.

Es más, un CIO debe ser un co-creador de negocios colaborando activamente en las estrategias de negocios, habilitando los cambios para una efectiva ejecución de las mismas y buscando así también una visión más orientada al cliente.

Para cumplimentar estos objetivos se necesita una comunicación clara en lo que es el desarrollo de competencias conversacionales, el compartir interpretaciones y el establecimiento de modelos de colaboración.

Todo esto es importante para activar y desplegar las capacidades de iniciativas y desempeño de ejecutivos y personal, estableciendo un destacado y provechoso sistema sinérgico de trabajo en equipo.

Una cuestión adicional a todo lo dicho hasta acá se refiere a la justificación de las inversiones que requieren los nuevos escenarios de negocios.

Efectivamente, un CIO debe poder justificar no sólo el Retorno Sobre la Inversión (ROI) sino también los beneficios intangibles.

Pasa que usualmente la posición tradicional en las empresas es justificar cada proyecto por su ROI, que en realidad es una medida unidimensional ya que generalmente se pasan por alto los beneficios intangibles.

Incumbe al CIO desafiar esta visión convencional y demostrar que los beneficios *intangibles*, aunque más difíciles de medir, pueden ser tanto o más importantes que los beneficios financieros típicos del ROI.

Además, el CIO debe tener en cuenta que los enunciados de estos beneficios deben reflejar un resultado organizacional, ser comprensibles para sus interlocutores, y ser suficientemente específicos para ser directamente mensurables.

Por su parte, el Caso de Negocios o Business Case es un estudio que incorpora el ROI para justificar la realización de un proyecto, y las variables que pueden acotarlo.

También el Balanced Scorecard (BSC) permite visualizar el efecto e influencia de los clientes en todo el proceso, además de la alineación de toda la estrategia, la optimización de las comunicaciones, y la estimulación de la transformación estratégica.

Por último, es importante que en estos nuevos escenarios los CIOs deban visualizar la brecha existente entre los conocimientos y experiencia que tienen, y las que necesitan tener para ofrecer una diferencia de valor para sus empresas.

En este punto, la transformación digital implica un **cambio de cultura** en la organización, por lo cual el proceso debe ser del tipo top-down, es decir primero “vender” el proyecto a la alta gerencia, para después derivar su apoyo al resto de una organización.

El éxito de un proyecto de transformación digital reside en varios pilares tales como una comunicación abierta, la previsión del costo, el liderazgo de las iniciativas de negocio, la implementación de la infraestructura correspondiente, y la planificación del cumplimiento desde el principio del proceso.

De hecho, la colaboración desde el comienzo del proyecto es clave para el éxito del programa, para lo cual hay que definir el rol de las diferentes personas involucradas en el proceso para una mejor comunicación y colaboración, recurriendo incluso a la experiencia de los empleados.