



Texto

Redacción Computing

SE HA CONVERTIDO EN EL LÍDER NATURAL DE LOS NEGOCIOS

El amanecer del CIO

« El informe 'Larga vida al CIO', elaborado por Everis, viene a demostrar que la función del directivo TI ha experimentado un ascenso cualitativo durante la pandemia, como agente vertebrador de la supervivencia y de la evolución del negocio. Es la figura clave para potenciar la resiliencia de la empresa aplicando las medidas necesarias para reducir los riesgos ante futuras amenazas.

Aquellas compañías que abrazaron en su día la transformación digital y que presentan un mayor nivel de madurez en este sentido son las que menos han sufrido el impacto de la crisis gracias a contar con elementos ya instaurados como la automatización de procesos, el establecimiento de canales digitales o los mecanismos de monitorización del negocio.

La percepción y valoración de los CIO que han participado de este estudio de Everis en relación con el nivel de preparación de su compañía frente a la crisis es bastante positiva, ya que la mayoría se sitúan en niveles medios-altos.

Madurez digital y acciones efectivas durante la crisis han sido dos factores decisivos para la salud de la empresa tras los que se encuentra la figura del CIO, responsable de la resiliencia de los sistemas de TI que dan soporte al negocio, líder del proceso de transformación digital de la compañía y figura estratégica que en estos momentos está aplicando las medidas de contingencia necesarias.

Para Vijay Gurbaxani, director del Centro para la Transformación Digital de la Universidad de California, el papel del CIO se ha vuelto crucial para las estrategias de contingencia porque la tecnología interviene en casi todas las interacciones del negocio en estos días. El presente y el futuro

de muchas empresas dependen de las decisiones que tomó su CIO en el pasado y de las acciones que está llevando a cabo ahora mismo.

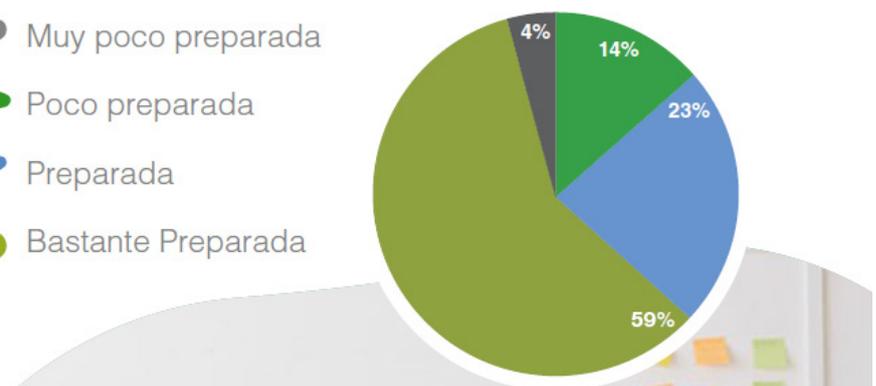
Un CIO eficiente trata, no solo de sobrevivir a la pandemia, sino de evolucionar más allá de esta, "liderar y ser referencia en las herramientas y procedimientos a emplear". Si bien es vital acometer tareas de contingencia para garantizar las actividades críticas de la organización durante la crisis sanitaria, es igualmente importante mejorar la resiliencia del negocio aplicando las medidas necesarias para reducir los riesgos ante futuras amenazas ya sean nuevas pandemias, ciberataques o desastres naturales.

David Gregory, experto en gestión de riesgos y seguridad de Gartner, recomienda incorporar medidas orientadas a mejorar la resiliencia y que estén alineadas con la estrategia de cada compañía, habilitando actividades críticas en el plazo inmediato e incorporando planes de acción estratégicos a largo plazo.

Las compañías que aprovechen esta crisis para continuar impulsando su transformación digital, tomando medidas enfocadas al corto plazo y sin perder el rumbo del medio y largo plazo, estarán dando pasos importantes de cara a liderar el entorno competitivo posterior al Covid-19. El foco prioritario en la primera fase ha sido para los CIO

PERCEPCIÓN DE LA PREPARACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS FRENTE A LA CRISIS

-  Muy poco preparada
-  Poco preparada
-  Preparada
-  Bastante Preparada



Fuente: Everis



FACTORES E IMPORTANCIA EN LA RESILIENCIA FRENTE A LA CRISIS



Fuente: Eversis

El presente y el futuro de muchas empresas depende de las decisiones que tomó su CIO en el pasado y de las acciones que está llevando a cabo ahora mismo

la supervivencia de la actividad, centrados en aspectos relevantes como dotar de las infraestructuras y soluciones necesarias para mantener la actividad: teletrabajo, sistemas y redes, entre otros.

Como resultado del análisis realizado, se observa que existen ejes que han jugado un papel claramente relevante en las primeras fases de la crisis sanitaria de cara a favorecer la resiliencia y reducir el impacto de la crisis: organización y comunicación, capacidades tecnológicas, teletrabajo, negocio online, regulación de empleo, cultura organizacional y analítica de datos.

Lecciones aprendidas

Una de las lecciones aprendidas de forma general es que habría sido crítico haber reforzado el impulso del teletrabajo tanto a nivel de sistemas como de cultura dentro de la organización. Durante la crisis, el CIO ha adoptado soluciones tácticas de contingencia, pero es evidente que esta situación propiciará una serie de decisiones estratégicas orientadas a minimizar el impacto negativo que otra situación similar pueda provocar.

La crisis de Covid-19 ha servido como una prueba de concepto para muchas empresas que no habían realizado algún ejercicio en el ámbito del teletrabajo a una escala como la que se han visto obligadas a tener en la actualidad. Es de esperar que para aquellas empresas que hayan superado la prueba, esto sirva para que potencien el teletrabajo o pasen a adoptarlo como algo más habitual teniendo en cuenta los beneficios adicionales que aporta (reducción de costes, gestión eficiente del tiempo, reducción de la contaminación, descongestión del tráfico,

descentralización urbana, conciliación familiar, mejora en la calidad de vida).

Por otro lado, la crisis ha demostrado que aquellas empresas que tenían sus sistemas de TI en infraestructuras resilientes han sufrido en menor medida sus efectos. El impacto simultáneo en múltiples puntos del planeta lleva a plantearse mover a la nube (en alta disponibilidad multizona) todos aquellos sistemas críticos que a día de hoy estén on premise y cuyo mantenimiento y funcionamiento no está garantizado frente a incidencias de este tipo. Prueba de fuego para mejorar la resiliencia de los sistemas a todos los niveles, comunicaciones, seguridad, carga...

Con relación a los canales, ha servido para identificar cuáles son necesarios cubrir de forma telemática, si no como algo habitual, a modo de fallback, especialmente con los empleados, los clientes, los partners y todos los grupos de interés que sean vitales para el negocio.

La monitorización y el control también han adoptado un papel protagonista y es posible que se incorporen sistemas de control sanitario (cámaras térmicas), entornos esterilizados, accesos con zonas de descontaminación, equipos de desinfección/esterilización integrados en los sistemas de monitorización y control de las instalaciones de trabajo.

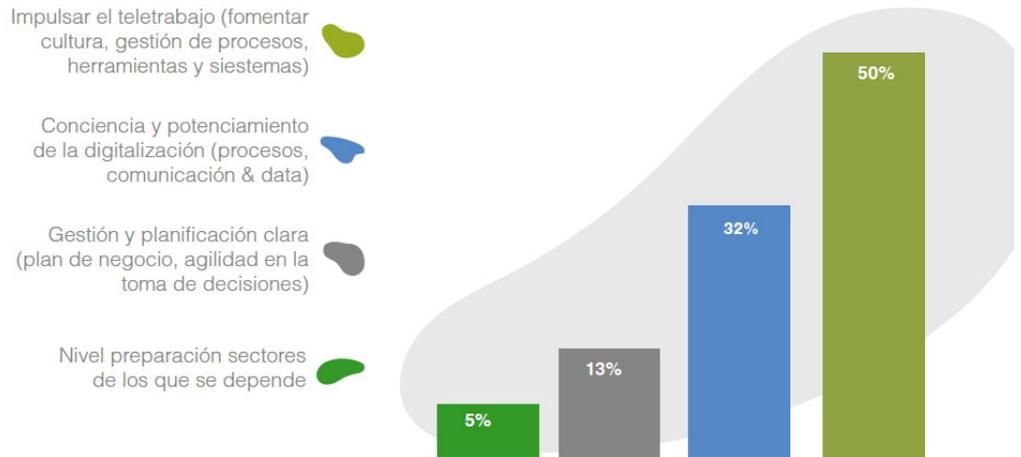
Digitalización y nube

Aplicar de forma efectiva la transformación digital en la empresa permitirá reducir el impacto de una crisis futura, incorporando la tecnología en los puntos que se han evidenciado como críticos en la crisis actual: iniciativas transfor-



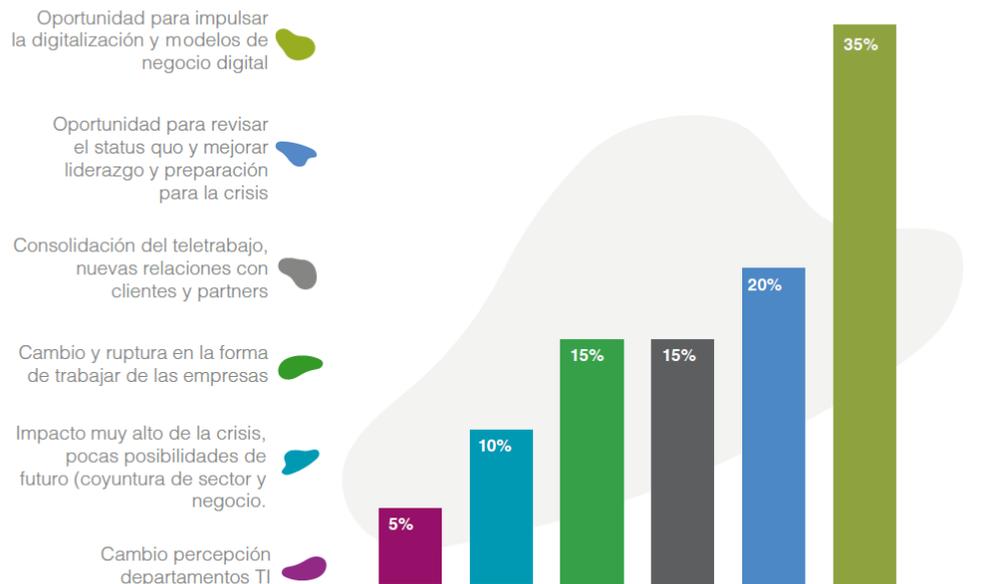
A medida que la compañía aumente su nivel de madurez tecnológica, el peso del CIO será cada vez más relevante tanto en el día a día, como en la toma de decisiones estratégicas

MEDIDAS QUE DEBERÍAN HABERSE TOMADO EN EL PASADO



Fuente: Everis

OPORTUNIDADES SURGIDAS EN LA CRISIS



Fuente: Everis

macionales, iniciativas relacionadas con data driven y digitalización de la cadena de valor.

Este proceso de transformación debe abordarse desde una perspectiva estratégica, ser parte de una visión global y convivir con las iniciativas concretas que se puedan desarrollar con un alcance más táctico: "Priorización de los proyectos de cara a optimizar unos recursos más escasos, permitiendo una salida lo más rápida posible y sin abandonar los proyectos

estratégicos que ayuden a fortalecer la compañía". En circunstancias de adversidad generalizada como la que sufrimos actualmente es cuando las compañías ponen más en valor las iniciativas orientadas a reforzar el customer engagement. Este escenario va a suponer muchas oportunidades, sobre todo en la digitalización de procesos y formas de trabajo, tanto internamente en las organizaciones como en las relaciones con clientes y proveedores.



Otro reto pasa por potenciar la automatización de los procesos de negocio, los de soporte al negocio y en general cualquier actividad que sirva para garantizar la continuidad del mismo. Y no solo se plantea la posibilidad de automatizar y digitalizar procesos. Surgido de la crisis ofrece la oportunidad de un cambio de paradigma, repensando los procesos y planteándolos como un modelo enjambre en lugar de como procesos lineales tradicionales (input/function/output) apoyados en game changers como IA, robotización o IoT. El estudio aconseja migrar a la nube (XaaS) los sistemas que actualmente se hayan on premise para obtener una alta disponibilidad a la vez que una forma de gestión remota. De la misma manera, los sistemas cloud permiten reforzar el teletrabajo y la conectividad en remoto con clientes y stakeholders.

Ya resulta imperativo definir una estrategia para el análisis de datos de las operaciones y una infraestructura que permita monitorizar aquellos KPI necesarios para hacer el seguimiento del negocio y para tomar las decisiones adecuadas en cada momento: “Un auténtico gobierno del dato para lograr el análisis y la obtención de información de auténtico valor para el negocio”.

Estrategia de futuro

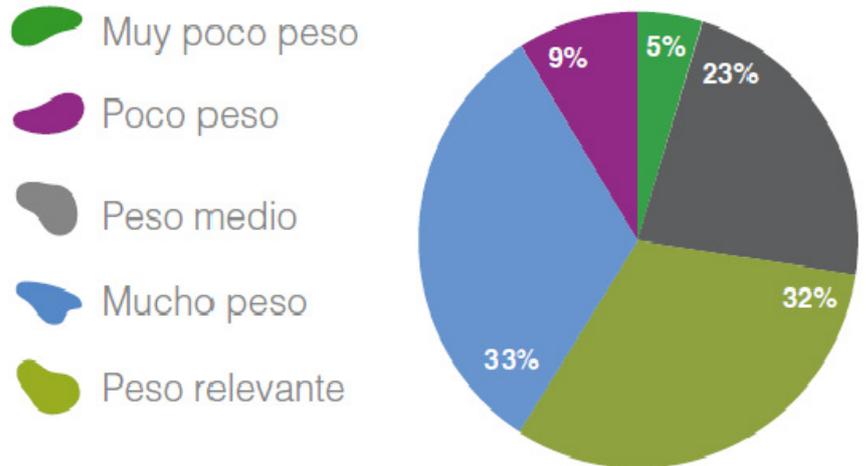
El trance que ha supuesto la pandemia provocará que todas las empresas incorporen en su estrategia iniciativas destinadas a mejorar su capacidad de resistencia y redefinir el statu quo ante posibles incidentes similares en un futuro: “Revisión de verdades absolutas”.

El CIO se ha convertido por mérito propio en un líder natural del mundo empresarial tras la transformación digital: “El CIO debe desempeñar de una manera aún más notable que en situaciones ordinarias el papel de orquestador, gestionando adecuadamente la coordinación y comunicación de las medidas técnicas y organizacionales derivadas de una situación de contingencia tan inesperada en alcance como duración”.

La transformación digital de una compañía ha demostrado ser un elemento diferenciador en una crisis como la actual y ha servido como elemento de medida para el nivel de madurez tecnológico de las empresas, evidenciando deficiencias y puntos de mejora en un escenario real. Ese nivel de preparación tecnológica ha sido, a su vez, un indicador para evaluar cómo ha sido el desempeño del CIO hasta la fecha.

En un mercado de alto nivel competitivo, la innovación condiciona la estrategia y la tecno-

PESO DEL CIO EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS



logía condiciona la innovación. No incorporar la innovación como elemento estratégico implica quedar descolgado frente a la competencia. Es este componente estratégico el que contribuye a que el antiguo responsable de sistemas se convierta en la figura de CIO actual, con un peso importante dentro del comité de dirección.

Abordar una crisis con garantías de éxito implica grandes dosis de liderazgo. Es necesario tomar las riendas de la situación y acometer las acciones de contingencia necesarias para minimizar el impacto en el negocio. Además de esto, junto con el CEO, el CIO es la única figura que tiene una visión transversal de los procesos de la compañía y esa visión ha resultado fundamental para aplicar las medidas adecuadas allí donde era necesario: “El CIO debe jugar un papel relevante en las iniciativas que transforman/evolucionan el modelo de negocio y en las iniciativas relacionadas con crear pasarelas de colaboración avanzadas con los clientes”.

Estas dos cualidades clave a las que todo CIO debería aspirar más allá de una fuerte base tecnológica: conocimiento del negocio y liderazgo, convierten en algo natural el hecho de que el CIO evolucione a CEO en aquellas empresas principalmente tecnológicas: “El CIO tiene que aportar su conocimiento cross y de las tecnologías tanto para aumentar las ventas (canales online), como para mejorar el gross margin (gestión de la eficiencia promocional) y la eficiencia operativa (RPA, automatismos en fábricas, gestión de rutas, etc.)”. ■

Fuente: Everis

Se ve al CIO solo como un servicio cuando puede dar mucho más