


Liderando en tiempos de transición: La Agenda del CIO en el 2010 y su impacto sobre la Empresa



José Ruggero
Vicepresidente Américas de los
Gartner Executive Programs

Marzo 2010

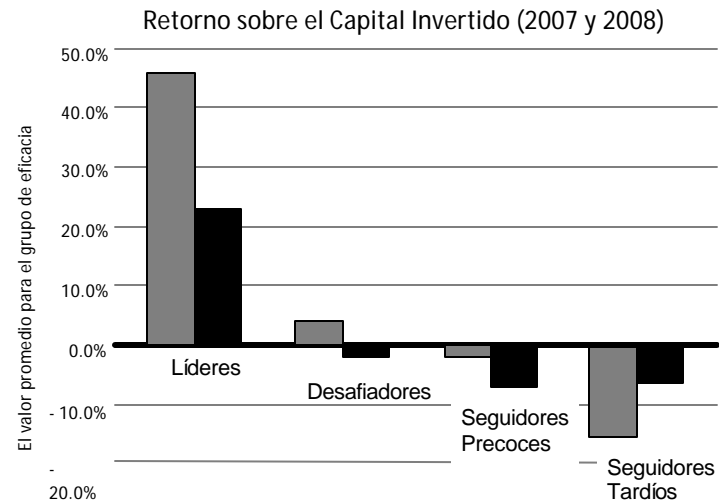
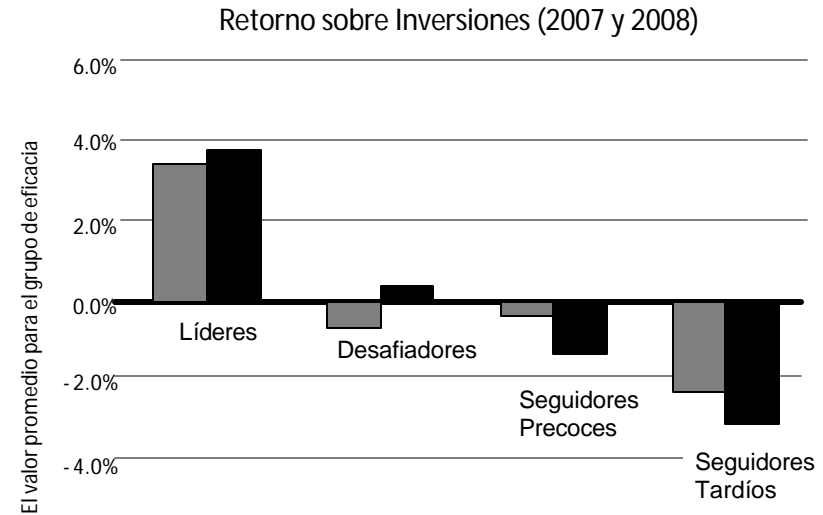
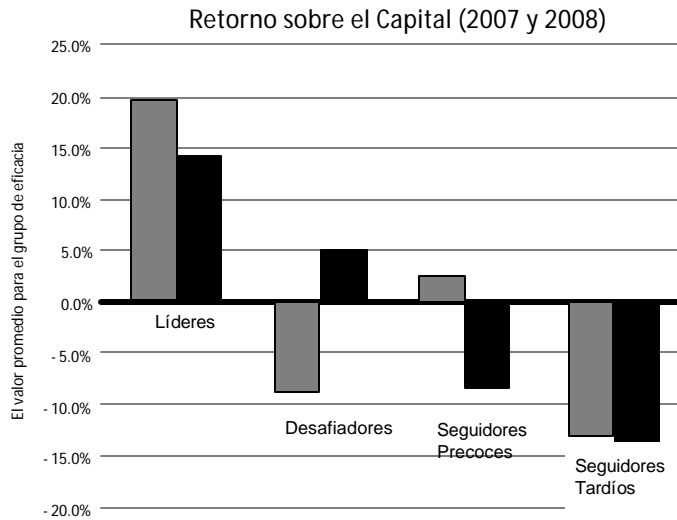
Jose.ruggero@gartner.com

Gartner

Agenda

- Discutir tendencias de Tecnología y Negocios en el 2010 de acuerdo con más de 1.600 CIOs en todo el mundo
- ¿Cuáles son algunas de las cuestiones más importantes, relacionadas con TI para CEOs y CFOs, y cómo los CIOs las pueden resolver?
- ¿Cómo las empresas pueden desarrollar proyecciones métricas para aumentar su negocio?
- Recomendaciones

Empresas eficientes poseen un TI eficaz y disfrutan de balance financiero mejor.



Copyright © Gartner y Massachusetts Institute of Technology, 2010.

Este trabajo fue creado en conjunto entre la Gartner y el Sloan Center for Systems Research (CISR) del MIT.



En muchos aspectos, 2010 fue un año de transición para los CIOs y sus empresas.

Aspecto de transición	Haciendo la transición De	Haciendo la transición Hacia	Impacto sobre la Empresas y en TI
Condiciones Económicas	Contracción y recesión económica donde las perspectivas futuras exigen niveles más bajos de crecimiento y de recursos.	La estabilización económica, la recuperación y el crecimiento como condiciones de mejorar, en términos de ingresos e inversiones.	La transición económica va a cambiar el panorama estratégico de la empresa presentando decisiones difíciles y nuevas oportunidades.
Estrategias Empresariales	Eficiencia en la reducción de costos, a medida que la empresa ajusta sus recursos con la reducción de los ingresos.	Productividad, a medida que la empresa cambia para atraer y atender a los clientes.	Las empresas necesitan de un camino para un el crecimiento rentable e innovación, obligándolas a hacer más que sólo darle soporte a las operaciones en curso sobre una base de costo más bajo.
Tecnologías Empresariales	Pesado costo de soluciones exigiendo que la TI opere o tercerice la tecnología a un costo fijo.	Peso más ligero de servicios escalonables con pago anticipado limitado y estructuras de costos variables.	Ciclos acelerados de aprovisionamiento de TI para tecnologías nuevas y ya existentes, redujeron los presupuestos de capital de TI y remodelan la organización de TI.
El papel de TI en la empresa	Administrando recursos para crear tecnologías habilitadoras que permitan demostrar que el TI no está desperdiciando dinero.	Gestionar resultados resolviendo problemas de negocios y prioridad de calendario. Medir el desempeño en términos de resultados del negocio.	Las empresas poseen amplias opciones en el aprovisionamiento de su tecnología (servicios, nube informática o TI). Ellos valoran el TI cuando ésta ofrece resultados a través de su combinación única de contexto de los negocios, información y tecnología.

Las expectativas de negocios para el 2010 exigen mayor productividad y eficiencia de los costos permanentes.

Expectativas de Negocio

La clasificación de las prioridades de negocio escogidas por los CIOs, como una de sus cinco principales prioridades en el 2010 y proyectadas para el 2013

Clasificación:	2010		2009	2008	2007	2013
Mejora de los procesos de negocio	1	↔	1	1	1	2
Reducción de costos de la empresa	2	↔	2	5	2	8
Aumento del uso de información / datos analíticos	3	↑	5	8	7	5
Mejora eficacia de fuerza de trabajo de la empresa	4	↓	3	6	4	7
Atracción y retención de nuevos clientes	5	↓	4	2	3	3
Creación nuevos productos/servicios (innovación)	6	↑	8	3	10	1
Gestión de iniciativas de cambio	7	↓	6	12	*	12
Orientación más eficaz para clientes y mercados	8	↓	7	9	*	9
Consolidación de las operaciones de negocios	9	↑	11	13	*	16
Expansión de relaciones con los clientes actuales	10	↓	9	7	*	10
Apoyo a reglament., divulg. y cumplim.normas	11	↑	12	14	13	15
Creación de nuevas fuentes ventaja competitiva	12	↑	13	11	8	4
Expansión para nuevos mercados y geografías	13	↓	10	4	*	6

* Nueva Cuestión

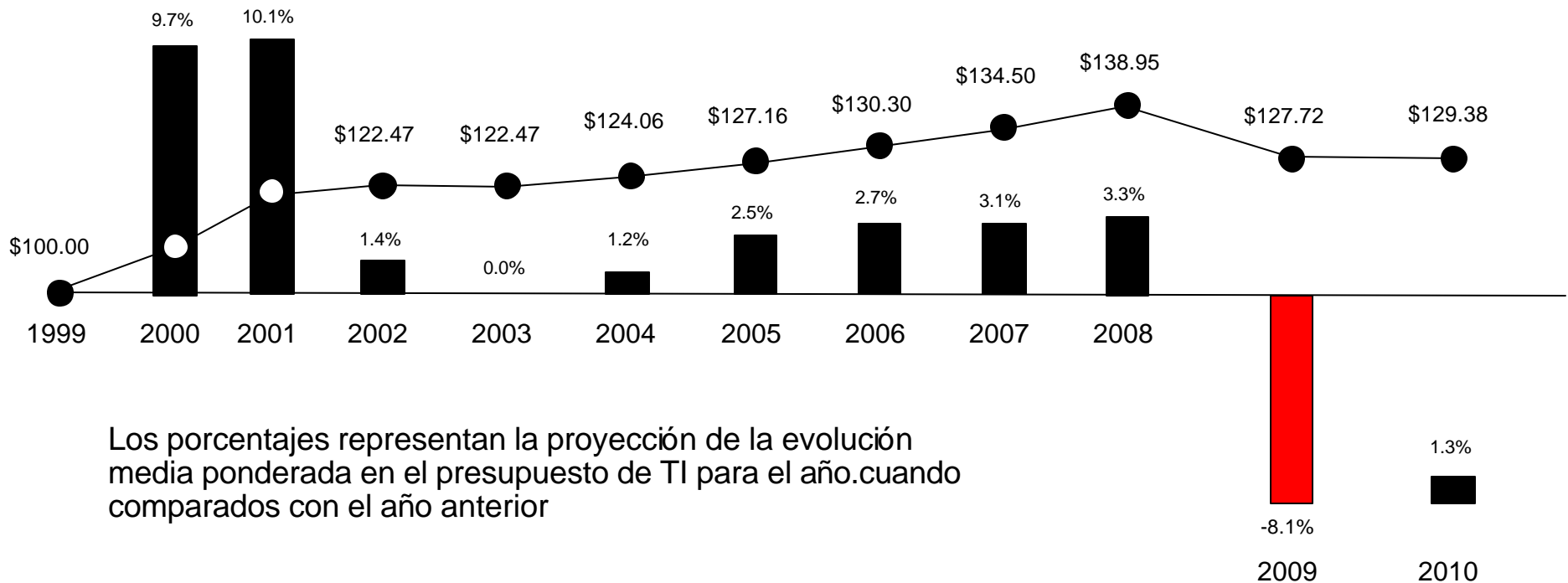
Las 10 Principales Prioridades de Negocios - Brasil

Las 10 Principales Prioridades de Negocio para 2010

Por favor escoja cinco principales prioridades para su unidad de negocio/empresa en 2010?

Mejorar procesos de negocio	1
Cortar costos de la empresa	2
Aumentar el uso de informaciones/datos analíticos en la toma de decisión	3
Gestionar iniciativas de cambio en la empresa	4
Abordar a clientes y mercados de manera más eficaz	5
Atraer y fidelizar nuevos clientes	6
Consolidar las operaciones de negocio	7
Mejorar la eficacia de la fuerza de trabajo de la empresa	8
Expandir las relaciones con los clientes actuales (expandir el "valor de la cartera")	9
Crear nuevas fuentes de ventaja competitiva (nuevas capacidades)	10

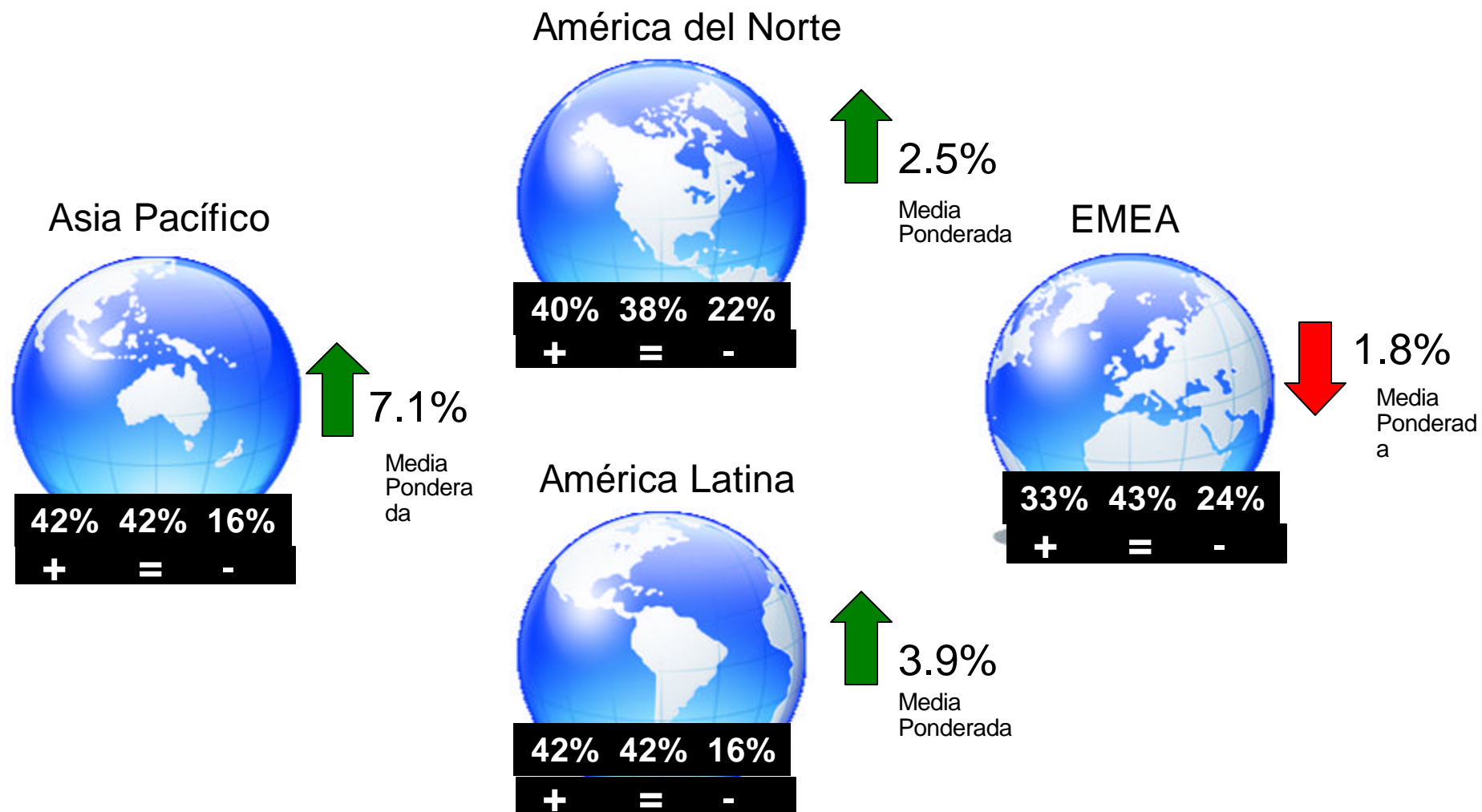
Los presupuestos de TI definen la necesidad de mayor productividad.



Los porcentajes representan la proyección de la evolución media ponderada en el presupuesto de TI para el año cuando comparados con el año anterior

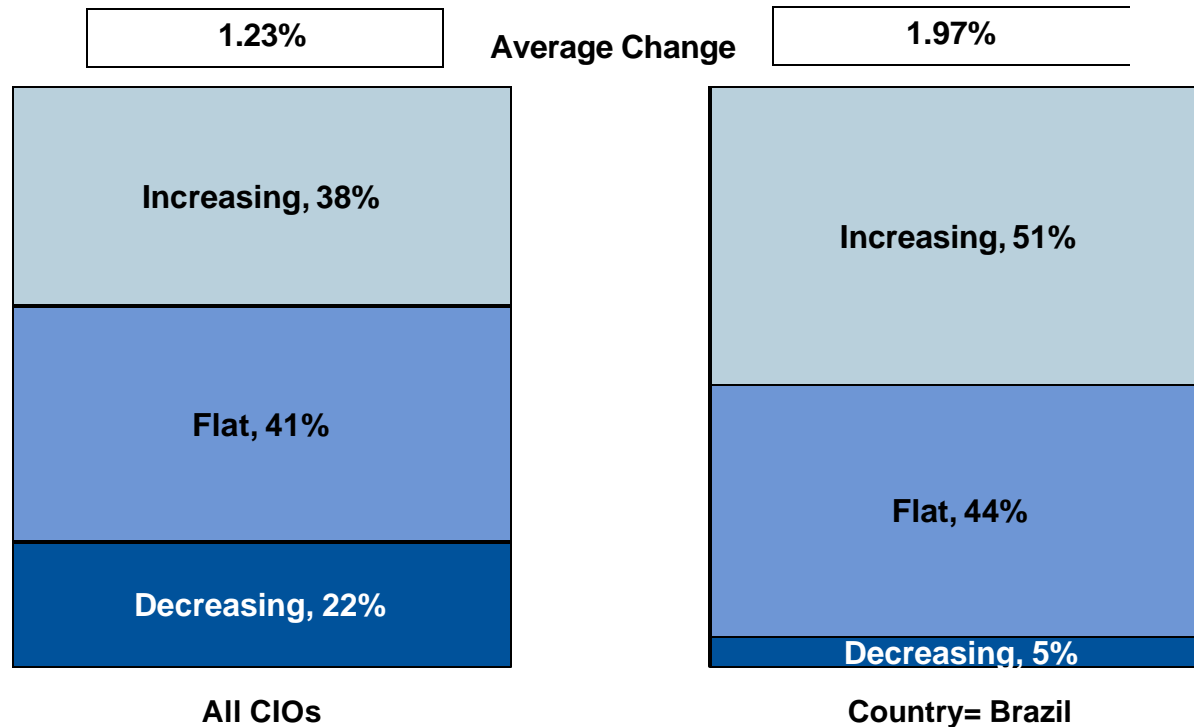
Los valores en dólar representan la variación de valor en dólar en el presupuesto de TI en años, usando 1999 como año base.

Cambios proyectados en presupuestos de TI para el 2010 por ubicación geográfica más importante muestran una recuperación, pero los niveles de gastos continúan próximos a los de 2005.



Cambios proyectados de presupuestos de TI para 2010 en Brasil son más optimistas que en todo el mundo.

IT Budget Changes 2010 Weighted Average



Note: the weighted budget average considers the size of the budget; larger budgets have a larger affect on the weighted number.

- El cambio ponderado en el presupuesto de TI incorpora el tamaño del presupuesto de TI en el valor global.
- Presupuesto de TI no-ponderado es la media de cada empresa sin tomar en cuenta el tamaño del presupuesto.

Estrategias de los CIO para 2010 se concentran en sus necesidades inmediatas, pero mirando en el futuro.

Estrategias de CIO

Clasificación de las estrategias de los CIOs escogidos, como una de sus cinco principales prioridades en 2009 y proyectadas para el 2013

Clasificación:	2010		2009	2008	2007	2013
Entregar proy. que permitan el crecim. de negocios	1	↑	3	1	1	1
Vincular estrategias y planes de negocio y de TI	2	↓	1	2	2	3
Reducir los costos de TI	3	↓	2	10	12	11
Implementar mejoras de proceso de TI	4	↑	5	6	5	12
Mejorar las relaciones de Negocios y de TI	5	↑	7	5	*	9
Mejorar la gobernanza de TI	6	↓	4	7	8	16
Usar informaciones / inteligencia	7	↑	10	9	6	2
Desarrollar o administrar una infraestructura flexible	8	↑	11	11	7	5
Consolidar operac. de TI (ej. Serv. compartidos)	9	↔	9	12	*	17
Atraer, desarrollar y retener al personal de TI	10	↓	8	3	4	6
Mejorar la calidad de los servicios de TI	11	↓	6	4	3	13
Construir competen. de negocios en la org. de TI	12	↓	12	8	9	7
Liderar iniciativas de cambio en la empresa	13	↔	13	13	10	4
Aplicar métricas de negocios a TI	14	↑	15	14	*	10

* Nueva Cuestión

Las 10 Principales Prioridades de Estratégicas para los CIOs de Brasil

Las 10 Principales Prioridades para CIOsen 2010

Por favor escoja las cinco principales prioridades que Ud. espera enfocar en 2010?

Vincular estrategias y planes de negocio y de TI	1
Implementar mejorías de proceso de TI	2
Mejorar la gobernanza de TI	3
Mejorar las relaciones de Negocios y de TI (gerentes de relaciones, etc.)	4
Reducir los costos de TI	5
Aplicar métricas de desempeño de negocios a TI	6
Entregar proyectos que permitan el crecimiento de negocios (mejoría de misión)	7
Construir competencias de negocios en la organización de TI	8
Expandir el uso de información e inteligencia en operaciones, productos o servicio	9
Consolidar operac. de TI (Serv. Compartidos, centros de datos), etc.)	10

Las tecnologías estratégicas para el CIO reflejan un aumento de interés en soluciones más "peso ligero".

Tecnologías de CIO

Clasificación de las tecnologías que los CIOs seleccionaron como una de sus cinco principales prioridades en 2010.

Ranking	2010		2009	2008	2007
Virtualización	1	↑	3	3	5
Computación en las Nubes	2	↑	16	*	*
Web 2.0	3	↑	15	15	*
Comunicaciones de red, voz y datos	4	↑	6	7	4
Business intelligence (BI)	5	↓	1	1	1
Tecnologías Móviles	6	↑	12	12	11
Gestión/Almacenamiento de Datos & Documentos	7	↑	10	9	9
Aplicaciones /arquitectura orientadas para servicios	8	↑	9	10	7
Tecnologías de Seguridad	9	↓	8	5	6
Gestión de TI	10		*	*	*
Aplicaciones Empresariales	11	↓	2	2	2

* Nueva cuestión

Las 10 Principales prioridades de Tecnología del CIO de Brasil

Prioridades de Tecnología del CIO en 2010

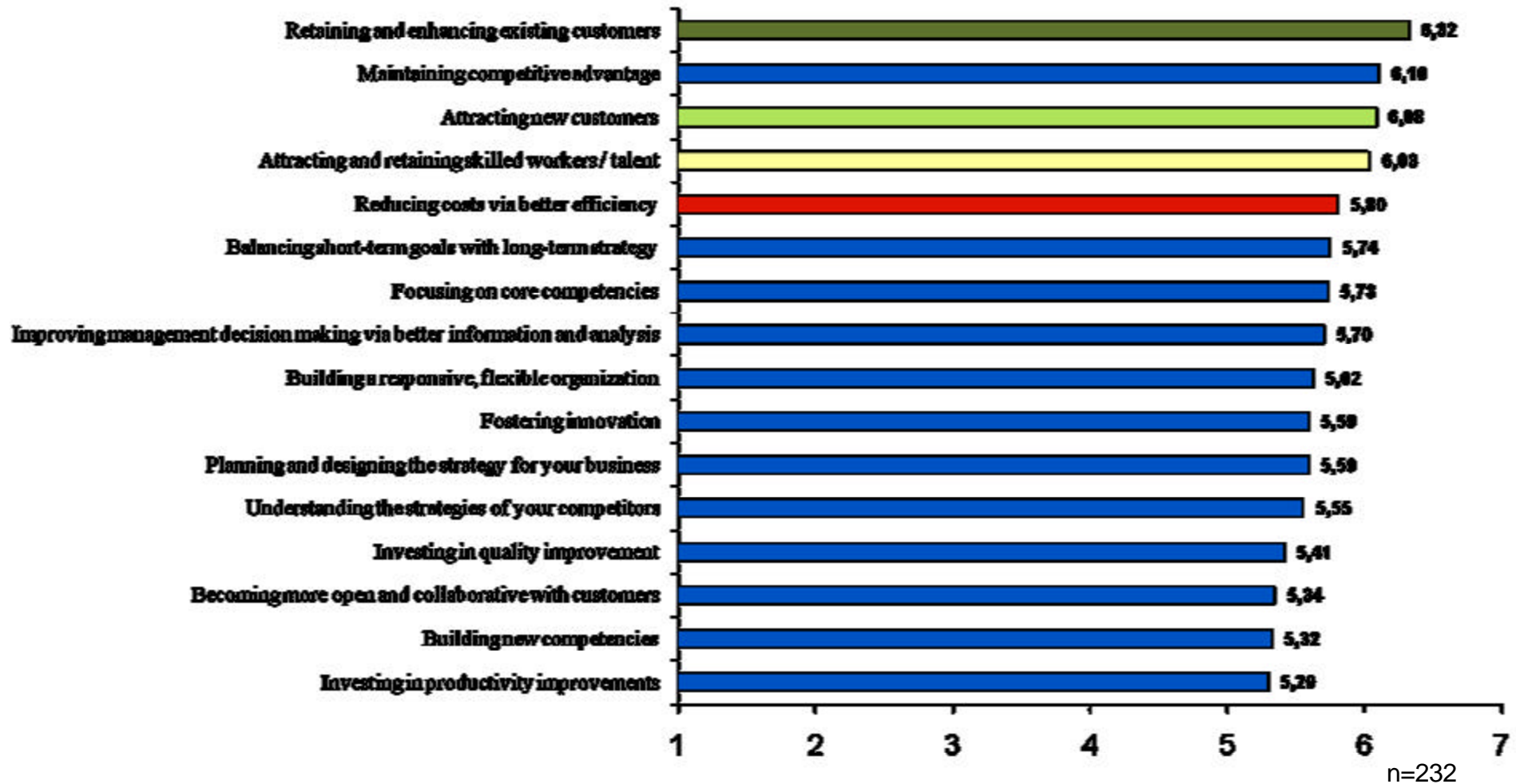
Por favor, escoja sus cinco principales prioridades para el 2010

Computación en las nubes	1
Business Intelligence	2
Virtualización	3
Web 2.0	4
Gestión de TI	5
Movilidad	6
Soluciones Orientadas Para Servicios	7
Networking	8
Gestión de Proceso Empresarial	9
Aplicaciones Empresariales	10

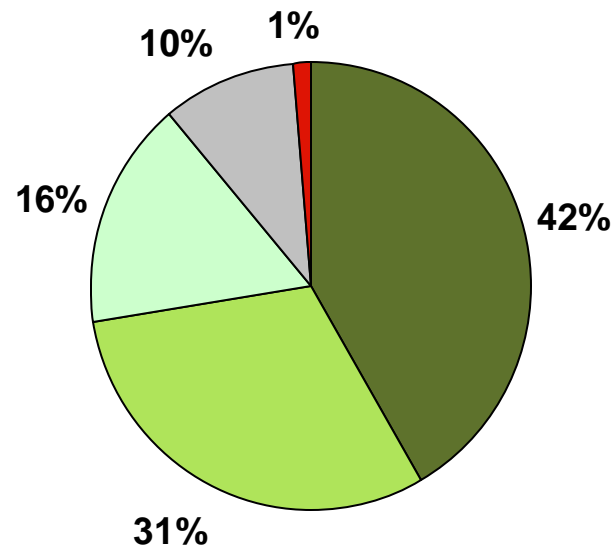


¿Cuáles son algunas de las cuestiones más importantes, relacionadas con TI para los CEOs y CFOs, y cómo los CIOs las pueden resolver?

Cuestiones de Negocios de Más Alta Importancia para los CEOs



El CEO espera que TI produzca mucho más que antes.



- I expect IT's strategic contribution to increase significantly
- I expect IT's strategic contribution to increase moderately
- I expect IT's strategic contribution to increase slightly
- I expect no change
- I expect IT's strategic contribution to decrease slightly
- I expect IT's strategic contribution to decrease moderately
- I expect IT's strategic contribution to decrease significantly

n=232

Comprenda los fundamentos de la tecnología que soportan la estrategia del CEO

<p>La recuperación exige el bloqueo en aumentos de productividad obtenidos durante la recesión, preguntando:</p>	<p>Conecte las iniciativas estratégicas de los CEOs a la tecnología que producirá estas iniciativas en velocidad de escala, preguntando:</p>	<p>Conecte el modelo operacional de negocio a la tecnología preguntando:</p>
<p>¿Cómo esperas mantener los aumentos de productividad durante la recuperación?</p>	<p>¿Qué cambios de tecnología necesitas hacer para llevar a cabo la estrategia?</p>	<p>¿Cómo planeas aumentar la productividad en 2010?</p>
<p>Si el CEO menciona que van a continuar a administrar la estructura de costos de la empresa, sin discutir cambios en los procesos u operaciones de la empresa, entonces puedes esperar que los niveles de productividad actual disminuyan a medida que los ingresos aumentan.</p>	<p>Si el CEO menciona viejas tecnologías simétricas como ERP / CRM / SCM, entonces puedes ampliar el cronograma y reducir el impacto potencial de la realización de la estrategia.</p>	<p>Si el plan abarca todo, entonces no hay ningún plan para la mejoría de la productividad. Decir que vas a mejorar todo, es decir que lo más seguro es que no vas a mejorar nada.</p>
<p>Si el CEO habla de cómo están creando palanqueo a través da información, tecnología y procesos de negocio, entonces hay menos riesgos de mantenimiento de la productividad futura.</p>	<p>Si el CEO menciona el palanqueo de tecnologías ya existentes, añadiendo informaciones y creando nuevas conexiones para que esto suceda, entonces puedes tener más confianza en que habrá resultados.</p>	<p>Si él está enfocado en Operaciones, entonces la información, la colaboración y los procesos sensibles al ciclo de tiempo se beneficiarán más con dichas mejorías de productividad, con frecuencia en la cadena de suministro, atención al cliente, satisfacción. Procesos que exigen cambios comportamentales de clientes, proveedores y de terceros, exigirán más tiempo y producirán resultados de forma más lenta</p>

¿El CIO está pensando como el CFO?

Para ser aún más eficaz, los CIOs deben siempre considerar las cuestiones persistentes de los CFOs

- Riesgo:

Idea de riesgo para CIOs : Demostrar su comprensión sobre el riesgo que el cambio presenta en la empresa, y cómo puedes administrarlo.

- Flujo de caja

Idea de Flujo de caja para CIOs : Toma en cuenta todos los proyectos en términos de su impacto sobre los flujos de caja. Explora formas alternativas de programas de financiación, y reducción de costos iniciales

- Costo variable vs Fijos

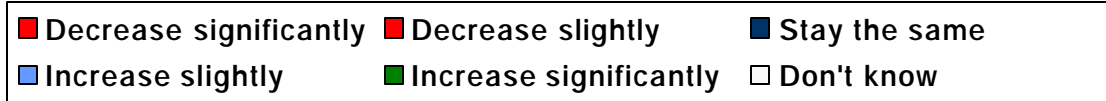
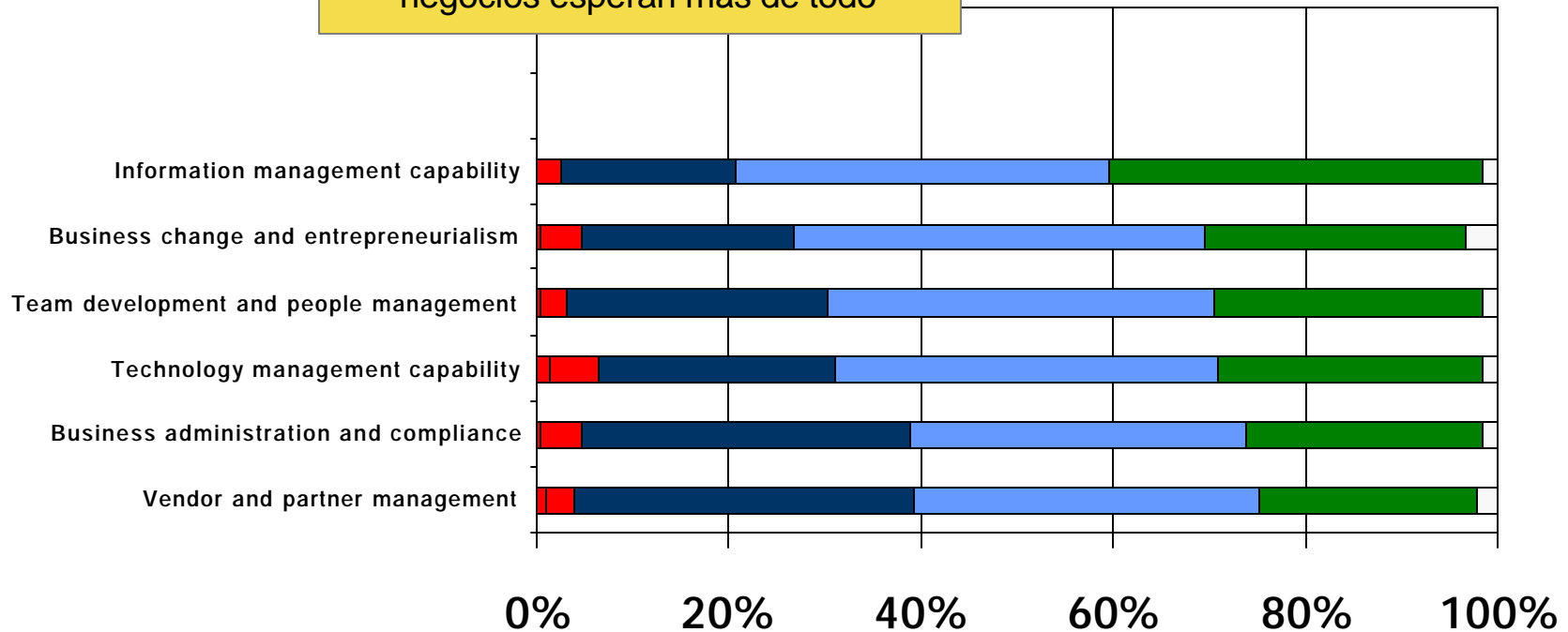
Idea de Costo fijo para CIOs: ¿TI puede moverse para una estructura de costos más variable que corresponda a la demanda? ¿Cómo podemos usar nuevas herramientas de tecnología que tiene un modelo "pague por su uso"?

- ¿Cuál inversión en TI realmente va a impulsar el crecimiento?

Idea de Impacto de Ventas para CIOs : Demostrar cómo el uso de TI puede llevar a sus clientes más cerca de la empresa.

¿Hasta que punto el mix de capacidades del CIO necesitará disminuir, permanecer como está o hasta aumentar?

Ninguna sorpresa - líderes de negocios esperan más de todo



Empresas pueden aprovechar la tecnología para Productividad, Colaboración e Innovación.



Procesos altamente estructurados automatizados necesarios para realizar las tareas con alta confiabilidad, bajo costo y baja variación.

- Cadena de Suministro
- Finanzas/Control
- Fabricación
- Gestión de Recursos Humanos

Resultados basados en colaboración y decisión intensiva que no tienen flujo de trabajo fácilmente reproducible. Trabajo constituido para realizar tareas y concentrarse en la comunicación, transparencia y creación de conexiones envolventes entre las personas interesadas.

- Desarrollo de Nuevos Productos / Lanzamiento de Productos
- Designaciones basadas en fuerza tarea (ad hoc)
- Informe de Desempeño
- Atención al Cliente complejo
- Gestión de Casos
- Formación y ejecución de estrategia
- Estrategia de Proveedor y negociación contractual

Procesos basados en presentaciones con uso intensivo de informaciones, destinados a atraer y fidelizar el interés y los ingresos de clientes.

- Ventas y Servicios
- Entrada de Pedidos
- Tienda en la Web
- Auto-Atención de Cliente

Estudio de Caso: Banco do Brasil- Aumentando la productividad, a través del aumento de capacidad



"TI puede ser un líder de innovación, principalmente cuando las personas de la unidad de negocios están concentrándose en atender una creciente y diversificada base de clientes."

-José Luis Prola Salinas, vicepresidente senior de tecnología y logística, yCIO

- Mayor institución financiera del Brasil, fundada en 1808
 - 104.000 funcionarios, 5.000 agencias, 46.000 cajeros electrónicos
 - 12 mil millones de transacciones por año apoyando una base de clientes de 53 millones
- Transformar TI para atender las necesidades de una economía dinámica y en crecimiento, incluyendo las siguientes alteraciones:
 - Nuevos procesos de gobernanza de TI para obtener mayor enfoque en clientes finales y lucros
 - Rearquitectar sistemas de aplicaciones para aumentar su flexibilidad estructural
 - Disociar sistemas de transacciones y no-transacción para aumentar la agilidad
 - Mejorar los flujos de información para aumentar la transparencia
 - Realizar alianza con la industria para desarrollar nuevos canales más simples para los productos del banco
 - Enfocar en la innovación para tratar cuestiones de producto, servicios y escala
 - Usar información, tecnología y cambios en el proceso para reasignar recursos de back-office a procesos de clientes

Estudio de caso: Kelly Services — Moviéndose para una plataforma de Nube Informática para aumentar la productividad y la eficiencia



"La Kelly construyó con base en sus sistemas y capacidades centrales. Sin embargo, consideraciones de orden económica, de mercado, de capital y estratégicas exigen ahora que aceleremos el desarrollo de soluciones y expandamos el alcance de nuestras soluciones en todo el mundo. Optamos por un abordaje basado en Nube Informática para lograr estos objetivos. "

-Joe Drouin, CIO

- Líder mundial en servicios de gestión de fuerza de trabajo y soluciones de RR.HH.
- Una empresa global de \$ 5.5 mil millones de dólares proporcionando empleo a 650.000 personas a nivel mundial

- La Kelly TI 2.0 representa el relanzamiento de TI en la organización; incluye alteraciones de competencias en TI, procesos e infraestructura; su objetivo es transformar TI en una empresa "caja negra" para un jugador activo
- Kelly se movió para una estrategia basada en la Nube Informática, como parte de esa estrategia, para proporcionar:
 - Una infraestructura global unificada en toda la empresa y sus oficinas globales
 - Consolidar la cartera de aplicativos en torno de una plataforma basada en Nube Informática y la estrategia de entrega
- Producir resultados y crear capacidades
 - Desarrollar soluciones por 25% del costo de entrega tradicional
 - Implantación global de e-mail basada en Nube Informática y otras aplicaciones de la Internet



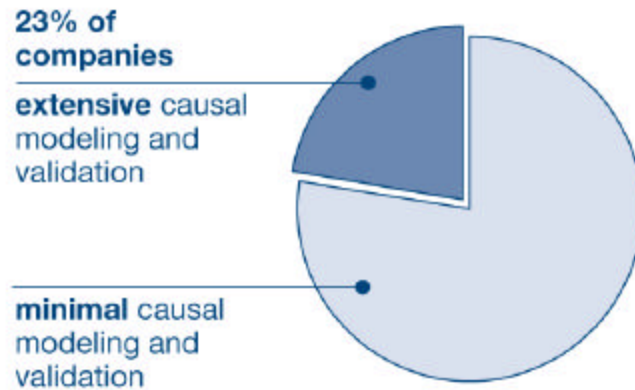
¿Cómo las empresas pueden desarrollar proyecciones métricas para aumentar su negocio?

“

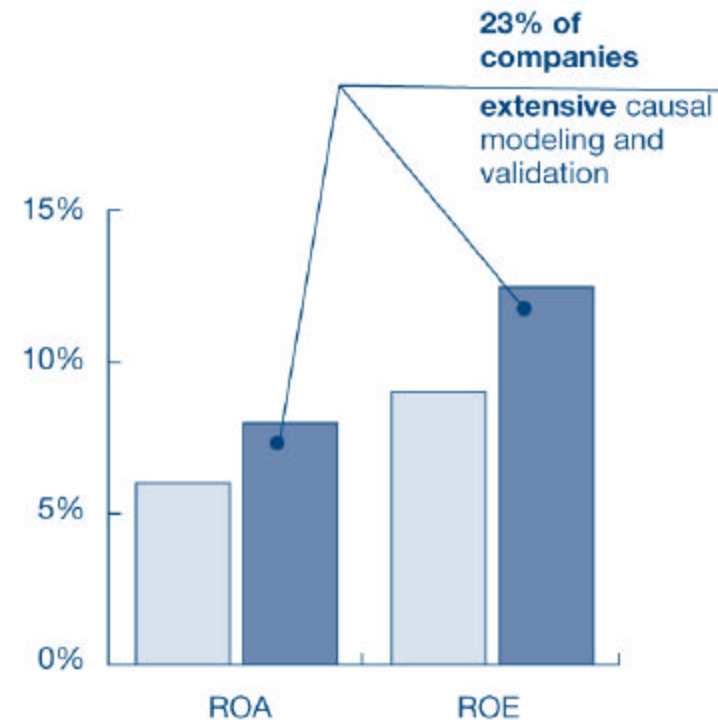
Métricas Corporativas – ¿Están disminuyendo?

The difference it makes

In our survey of 157 companies, only 23% consistently built and verified causal models (diagrams laying out the cause-and-effect relationships between the chosen drivers of strategic success and outcomes).



Yet those 23%, on average, had 2.95% higher ROA and 5.14% higher ROE than companies that don't use causal models.



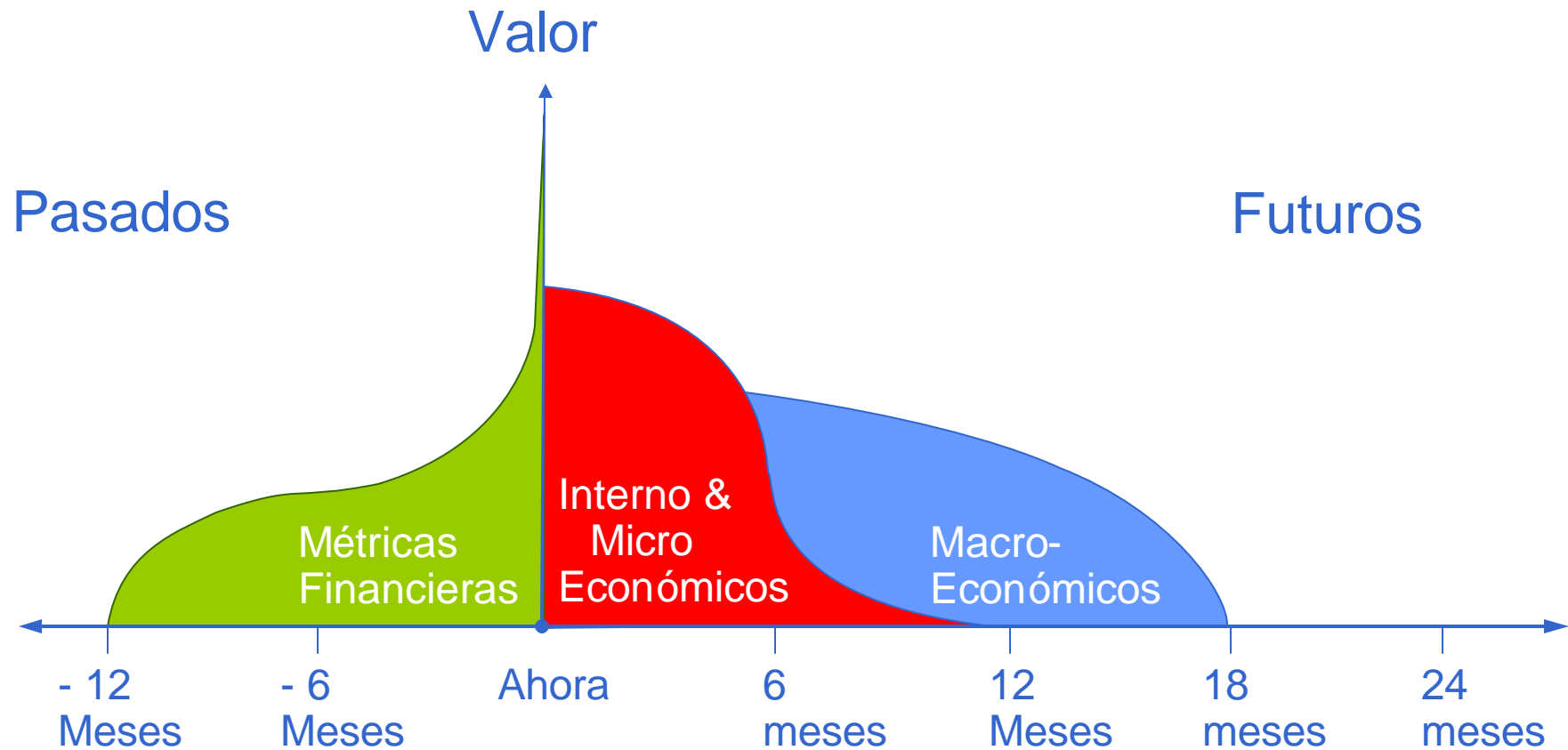
Note: Industry-adjusted ROA (or ROE) is computed as five-year ROA (or ROE) minus the median five-year ROA (or ROE) for the company's industry.

Fuente: Harvard Business Review

Gartner

18/02/201

El Valor Relativo de Indicadores del Futuro en Gestión de Desempeño



Cómo son utilizados los indicadores del Futuro



Cambiando el enfoque del pasado hacia el futuro

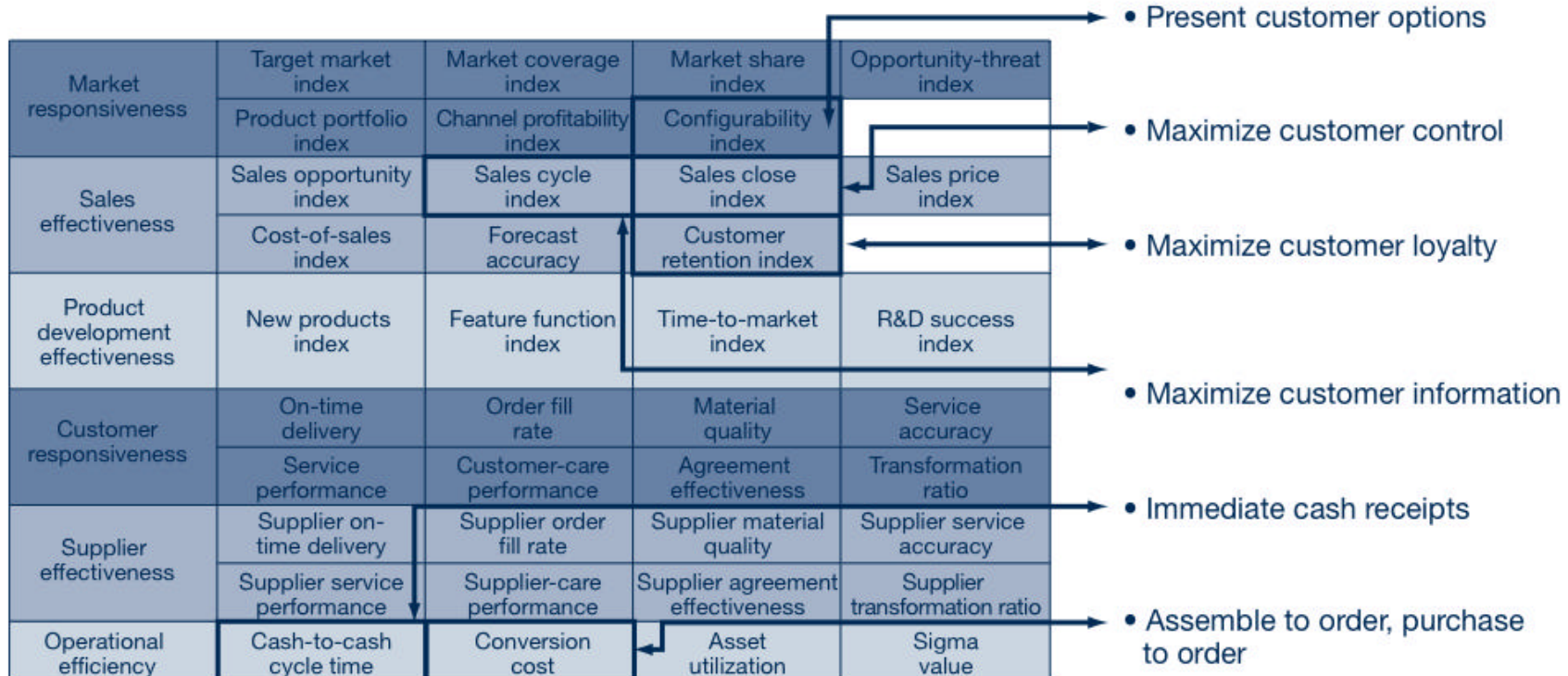
Impacto de negocio	Pasado	Futuro
Pregunta respondida	¿Cómo lo hicimos?	¿Cómo tendremos éxito?
Fuente	Financiero	Procesos internos/eventos externos
Frecuencia	Trimestral	Persistente
Precisión	Conocido/correcto	Inferido/juicio necesario
Responsabilidad	Claramente definida	Compartida
Respuesta inicial	Reactiva	Proactiva
Comportamiento condicionado	Defensivo	Exploratorio
Efecto cultural	La práctica hace al maestro	Cambio es normal

La perspectiva del negocio se transforma de lo que sucedió, para lo que va a suceder

Usar Indicadores del Futuro en el Planeamiento del Negocio

Business strategy: Growth by offering customized products delivered quickly at a reasonable price

Business objectives from a balanced set of leading indicators:



Iniciativas empresariales: Desarrollar un proceso de llenado de pedido basado en Web vinculado a opciones de productos preconfigurados.

Conocimiento compartido de los principales indicadores optimiza el tiempo y mejora los resultados del equipo gerencial multi funcional en la tarea de aplicar la visión en las acciones.

Iniciativas de Indicador del Futuro para el nivel de dirección: Construir nuevos Pensamientos, Nuevos Enfoques

Característica o actividad	Indicadores del pasado	Indicadores del futuro
Cómo pensar	<ul style="list-style-type: none"> •Visión hacia adentro del negocio •Modelo de informe periódico •Resultado controlado 	<ul style="list-style-type: none"> •Visión de mercados y economía hacia fuera •Modelo de Informe permanente •Resultado compartido
Clave para el éxito	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo del CFO •Precisión •Cumplimiento de normas 	<ul style="list-style-type: none"> •Patrocinio del CEO, CFO y Consejo •Conocimiento de procesos empresariales •Fuentes externas de datos
Quién queremos ser	<ul style="list-style-type: none"> •Tecnologías •Controlador 	<ul style="list-style-type: none"> •Evangelista •Influenciador

¿Qué el Gartner recomienda para CIOs en el 2010?

- Elevar TI y la productividad de la empresa con optimización de costos de TI. Elevar la productividad aumentar su oportunidad de crear valor, mientras que cortar costos no motiva el crecimiento.
- Moverse en dirección a tecnologías más ligeras, como virtualización, Computación en las Nubes y tecnologías Web 2.0. Ellas ofrecen una plataforma para la inversión, velocidad y la escala necesaria para responder a las exigencias en la recuperación.
- Concéntrese en relaciones y resultados operacionales, especialmente con el CEO y el CFO, y es aquí donde TI tiene su mayor desafío. Las personas saben que la TI es estratégica, pero son las cuestiones operacionales, que estorban en la realización de este valor.
- Ayuda al Ejecutivo a crear y a verificar un conjunto de métricas de negocio que sean indicadores de avance del desempeño deseado.

Liderando en tiempos de transición: La Agenda del CIO en el 2010 y su impacto sobre la Empresa



Marizete Ferreira
Teléfono: 11 3043 7521

Marizete.ferreira @ gartner.com

Gartner