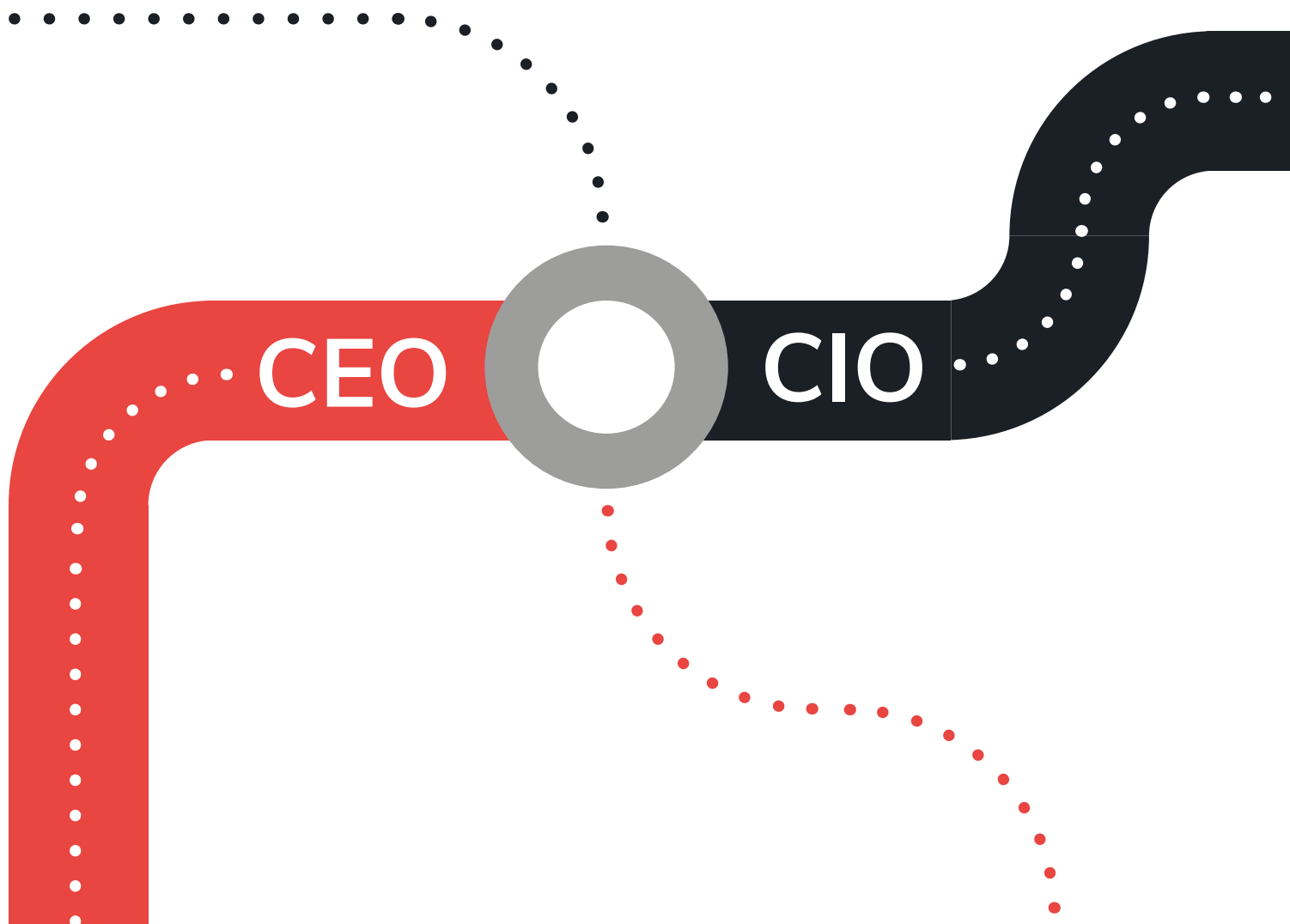


Una transformación digital aún incompleta. Un reto para los CEO y CIO.

1^{er} Estudio sobre la realidad de la transformación digital.
Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas.



Índice

- 3 Oportunidad del estudio.
- 5 Una transformación incompleta.
- 6 Cuatro claves del éxito.
- 8 El CIO ante la transformación digital.
- 12 La agenda común del CEO y el CIO.
- 15 Autores. Colaboraciones.



Oportunidad del estudio



A quién va dirigido

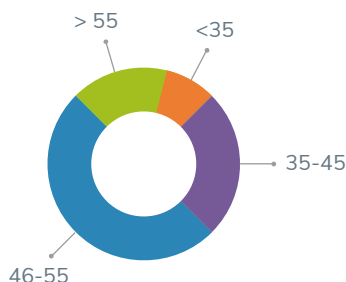
Los CEO y CIO juegan un papel clave, donde su relación de interdependencia es crítica para conseguir una transformación digital completa de sus organizaciones, en lugar de limitarse a una superficial, parcial y cortoplacista. Solo un **46% de las empresas** creen que la transformación digital es un profundo cambio que afectará radicalmente a su negocio.

Este informe pretende ilustrar la situación actual de muchas empresas españolas y servir de reflexión a los CEO y CIO para que afronten la nueva realidad y actúen como verdaderos catalizadores y ejecutores de cambio en sus organizaciones.

Aunque la tecnología está impulsando la transformación, lo que cambia es todo lo demás. Y los primeros que tienen que transformarse son los CEO y los CIO. Están dando pasos positivos pero aún queda mucho camino por recorrer.

Figura 1

Rango de edades



Fuente: Elaboración propia.



Contexto

La transformación digital es el reto más trascendente al que se enfrentan las organizaciones en todo el mundo, ya que no hay precedentes de la intensidad y rapidez de los cambios que está provocando.

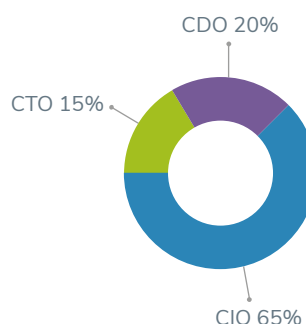
Los autores han experimentado personalmente el reto y las dificultades de implantar la transformación digital en organizaciones existentes; pertenecen a un grupo de trabajo de CIO (en CIONET) que en los últimos 18 meses ha estado trabajando sobre la transformación digital en España.

El estudio tiene una base importante en una encuesta realizada a los CXO de tecnología de empresas españolas que están ya en un proceso de transformación digital, y cuyo perfil se ilustra en las figuras 1 y 2.

El resultado de este estudio se estructura en dos mensajes: uno orientado a las empresas, especialmente a la figura del CEO; y otro para los CIO.

Figura 2

Perfil de los directivos



Fuente: Elaboración propia.



Metodología

Este estudio se apoya en:

- > Una encuesta realizada en 2018 a los CXO de empresas españolas, que en conjunto suman una facturación de 74.000 Mill. € y 240.000 empleados; representando a 12 sectores.
- > Reuniones y entrevistas en profundidad con más de 50 empresas y directivos.
- > La experiencia, como CIO, CDO, y consultores de transformación digital, de los autores.
- > Informes y artículos publicados sobre transformación digital.



Una transformación incompleta

“Cuando la transformación digital se hace bien, es como una oruga transformándose en mariposa, pero cuando se hace mal, es simplemente una oruga más rápida.”

George Westerman, Científico Jefe de MIT



¿Una visión parcial de la transformación?

Mientras que el 92% de los CXO la considera “un profundo cambio que afecta a todas las áreas del negocio”, en la práctica:

- > El 54% de las empresas se limitan a una adaptación tecnológica para obtener mejoras comerciales, de eficiencia y operativas.
- > Los objetivos que se persiguen son esencialmente cortoplacistas, quedando relegados objetivos más estratégicos. (figura 4).
- > Al 75% de los CXO les impacta negativamente la ausencia de una clara definición de la estrategia digital. Y así las iniciativas digitales se dispersan en varias áreas -sobre todo en marketing/ventas, estructura y operaciones- sin mucha coordinación. Prima la táctica sobre la estrategia.

Para los CXO la insuficiencia del presupuesto es la barrera más importante (88%). Sin los recursos necesarios, la transformación digital es más un concepto teórico que una realidad.

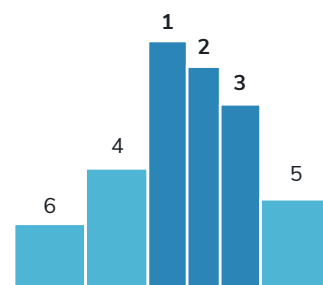
Sin embargo los CEO de las principales empresas del mundo ya consideran que la transformación digital es el reto estratégico y de supervivencia más relevante de su agenda, conscientes de la magnitud del riesgo y de la oportunidad. No se limitan a “digitalizar” la empresa.

Si tiene interés en conocer la situación de su organización, el test de la figura 5 le puede dar una pista.

Figura 4

Los principales objetivos de la transformación digital

De los 6 objetivos que según los CXO se persiguen con la transformación digital, los 3 con mayores menciones son cortoplacistas.



- 1 > Incrementar ventas.
- 2 > Reaccionar más rápidamente a las demandas de los clientes.
- 3 > Fidelizar a los clientes con una mejor experiencia de usuario.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

¿Qué tipo de transformación digital estás implantando?

Valora cada una de las 9 categorías con “0” (si estás en la columna transformación incompleta) ó “1” (si estás en la columna transformación completa). Si la suma total es igual o inferior a 7, aún tienes un importante camino a recorrer.

	Transformación Incompleta	Transformación Completa
Foco	Actividad de la organización.	Actividad de la organización.
Objetivos	Ahorro de costes, aumento de ventas y productividad. Cortoplacismo.	Nuevo modelo de negocio. Oportunidades y amenazas de disrupción.
Estrategia Digital	No existe.	Definida, comunicada.
Involucración del CEO	Delega en áreas.	Líder de la transformación.
Áreas más involucradas	CMO, CXO.	Todas.
Tipo de Innovación	Tecnología, innovación incremental.	Disruptiva.
Gestión del cambio	De forma puntual en algunos proyectos / áreas.	Acción concertada a nivel general.
Gestión del talento	Desarrollar competencias digitales.	Gestión de la diversidad. Competencias colaborativas, innovadoras y sin miedo al riesgo. Gestión de la atracción del talento.
Cultura	Cultura de silos.	Cultura de Innovación. Cambio cultural a nivel de empresa inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia.

Cuatro claves del éxito

Para adoptar una visión completa de la transformación digital la organización necesita que el CEO asuma su rol de líder, defina una estrategia digital y adopte para su implantación un modelo de gestión de cambio. En este estudio se ha puesto el énfasis en 4 aspectos clave.

01



Ser consciente de lo que la transformación digital realmente supone.

- > Conocer bien el “**para qué**” de su transformación y concretar objetivos. Las organizaciones se juegan su supervivencia, no sólo su competitividad.
- > Es necesario tener una visión sistémica -global, en lo que todo está interrelacionado- de la transformación digital; y empezar por preguntarse: ¿Cómo va a afectar a los distintos ámbitos del negocio del negocio? ¿Qué hace falta cambiar?. ¿Qué responsabilidades establecer y a quién asignarlas? ¿Se tienen los perfiles adecuados?
- > Identificar el riesgo de disrupción externa para la organización -su probabilidad y magnitud varían por tipo de negocio- para ajustar el tipo de respuesta y su nivel de urgencia.

“La estrategia, no la tecnología, es el motor clave de la transformación digital.”

Gerard Kane et al (MIT Sloan Management Review)

02



Situar al consumidor en el centro de la transformación digital.

- > Urge evolucionar las organizaciones hacia una **cultura de servicio al consumidor**, donde toda la actividad ha de centrarse en entregarles valor.
- > Las organizaciones están aun demasiado ancladas en una perspectiva interna -procesos internos, eficiencia, rentabilidad,...- en lugar de conocer cuales son las necesidades actuales de sus consumidores, cómo son percibidos por sus clientes y gestionar correctamente sus expectativas.
- > Poner el foco en la experiencia del consumidor, no solo en el producto o sus funcionalidades. El consumidor exige además personalización (vs. estandarización) y omnicanalidad (vs. muchos canales no integrados).

03



Reconocer la importancia de las personas, la cultura de la empresa y de la necesidad de invertir en la gestión del cambio.

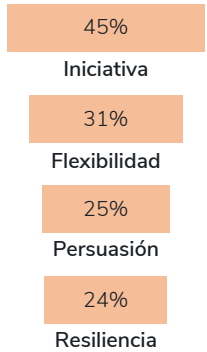
La transformación digital **la desarrollan las personas**. Requiere de una mentalidad abierta al riesgo, formas de trabajo más ágiles y procesos y metodologías colaborativas. Pero la realidad de las empresas españolas muestra que queda mucho camino por recorrer:

- > Prima una cultura de silos funcionales, considerada por los CXO como la principal barrera al cambio (88%) que impide la necesaria colaboración y se resiste a los cambios. Un 62% de los CXO afirman que la cultura interna no invita a la innovación y la colaboración.
- > Se buscan atajos: la falta de agilidad de la TI interna, y la facilidad en contratar servicios, lleva a algunas áreas a contratar directamente soluciones digitales sin contar con TI. Es la shadow IT, un problema serio para el 20% de los CIO encuestados.
- > Las personas no están suficientemente preparadas para el cambio. Según los CXO sus equipos tienen nivel insuficiente de inteligencia emocional (figura 6) tienen un nivel insuficiente de inteligencia emocional. En la figura 6 se ilustran las competencias donde el nivel es especialmente bajo: precisamente aquellas más relacionadas con la apertura al cambio.

Conseguir cambiar la cultura interna, es un proceso ambicioso que lleva años. **Muchas organizaciones han reconocido su fracaso por no haber contado con una estrategia de gestión del cambio**. El CEO ha de reconocer la necesidad y apostar por la inversión necesaria; así como adoptar alguno de los modelos estratégicos de gestión de cambio reconocidos. No subestimar la resistencia al cambio. Apoyarse en conocer bien a las personas y sus motivaciones.

Figura 6

Competencias claramente insuficientes
(% menciones)



Fuente:
Elaboración propia.

04



La necesidad de la figura del CEO como líder de la transformación digital.

- > **Si el CEO no la lidera, la transformación tiene pocas posibilidades de éxito**. Necesita tener una visión global, la determinación para llevarla a cabo, comunicarla, motivar y movilizar los recursos necesarios.
- > Debe desarrollar la capacidad de descubrir el poder disruptivo de las tecnologías emergentes e impulsar una Innovación no solo en productos y servicios, sino también en nuevos modelos de negocio (o abandonar alguno de los actuales). Apostar por la Innovación abierta y las comunidades de startups.
- > Conocer el potencial transformador de las nuevas prácticas y metodologías de liderazgo y de gestión.

El CIO ante la transformación digital

El CIO y su transformación

La transformación digital genera mucho ruido y tensiones en las organizaciones que el CIO sufre a diario. Existe debate sobre quién la lidera -¿CEO, CIO, CDO o CMO?- y quién hace qué (figura 7). Las organizaciones no acaban de comprender la complejidad de esta transformación ni qué pueden esperar de ella. Las expectativas sobre el CIO no suelen estar claras y éste se encuentra con serias barreras (figura 8). Consecuentemente no siempre sabe como responder.

Aún en este difícil contexto, **la transformación digital es una magnífica oportunidad para los CIO, pero solo para los que tengan el coraje de aprovecharla.** Mejor que preocuparse por las dificultades externas, sería comenzar con las que pudieran existir en él. **El CIO debería empezar por transformarse a sí mismo.**

“Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia.” Honoré de Balzac

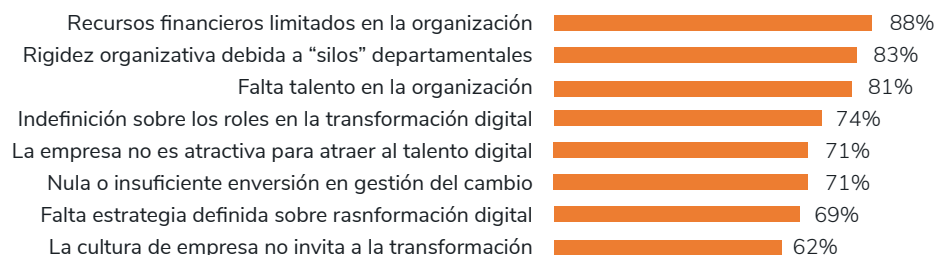
Lo primero, tener una visión sistémica de su nueva realidad en la organización -afortunadamente más del 90% de los CIO sí entienden el verdadero alcance de la transformación digital-; ser consciente de las nuevas implicaciones -y de qué le aportan- y finalmente decidir si acepta el reto o se busca otra opción -puesto, organización,...-

Una vez tenga esto claro, y según datos del estudio, el CIO parece tener margen de mejora respecto a:

- > Conseguir el equilibrio en la gestión de su tiempo y energía. Organizarse con alguna metodología; conciliar mejor con su vida personal; dormir más; hacer más ejercicio; gestionar mejor el estrés -relajación, meditación, mindfulness,...-
- > Priorizar. Poner el foco en lo relevante para su función y delegar todo lo que pueda. Evitar perderse en detalles y centrarse en lo que genere valor de forma significativa para la organización.
- > Observar su comportamiento -y su intencionalidad- y evaluar si éste le proporciona aquello que busca. Modificarlo si es necesario.
- > Desarrollar su inteligencia emocional. Esta tendrá más impacto en su éxito profesional que cualquier otra habilidad.

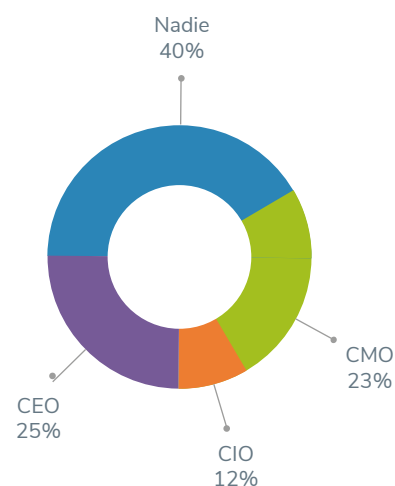
Figura 8

Principales obstáculos identificados por los CIOs para la TD



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7
¿Quién lidera actualmente la transformación digital?



Fuente: Strategic Report Transformación digital Penteo. Analista TIC.

Más de un 83% de los CIO aun están más implicados en la implementación de la tecnología, que en otras prioridades como relacionarse con CEO (55%), tomar iniciativas y proponer nuevas ideas (57%), elegir nuevas metodologías (36%),...

El 93% de CIO reconoce el estrés como habitual en su trabajo. Un 38,1% lo sufre de forma continuada.

Las relaciones del CIO

La transformación digital usa la tecnología, pero son las personas quienes la materializan. **El éxito de la transformación digital –y también del CIO- dependerá más de cómo se haya gestionado a las personas que de la tecnología en sí misma.**

Invertir en sus relaciones –especialmente en los encuentros informales, donde se consiguen la mayoría de apoyos y afinidades- también tendrá un retorno positivo en tiempo y energía para el CIO

“El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas en los demás. De esos individuos surgen todos los fracasos humanos”

Dale Carnegie

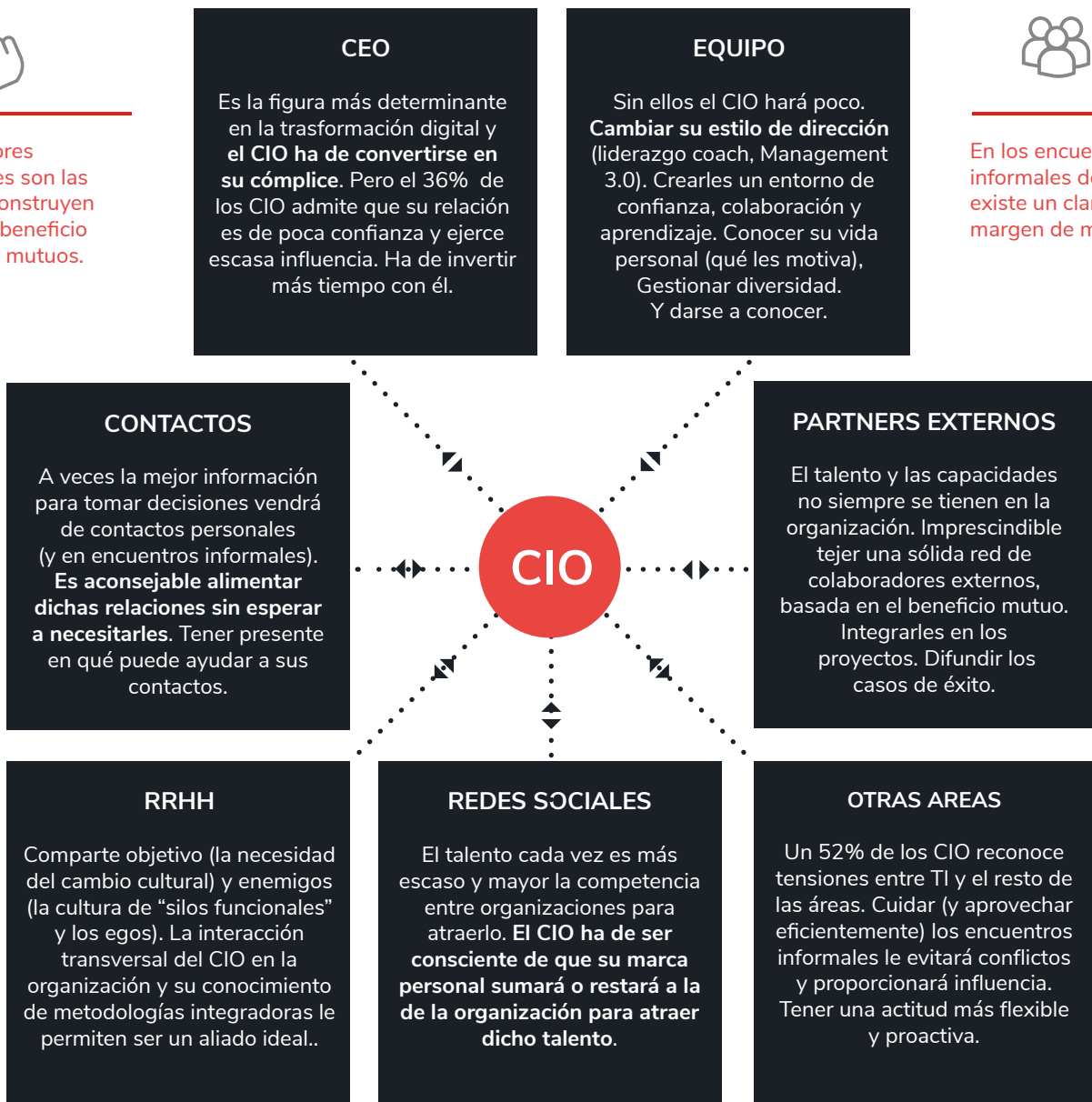
La agenda del CIO de hoy ha de cuidar bien las relaciones con:



Las mejores relaciones son las que se construyen sobre el beneficio e interés mutuos.



En los encuentros informales del CIO existe un claro margen de mejora.



El CIO ha de aprovechar su posición y conocimientos de metodologías integradoras (Agile, Lean, DevOps, VeriSM,..) para contribuir a derribar la “cultura de silos”.

Conocer bien a las personas a nivel personal es una condición relevante para una favorable gestión del cambio.

¿Conoce el CIO para quién trabaja?



La verdadera tracción de la transformación digital reside en los consumidores, los que demandan una nueva manera de relacionarse con las empresas y sus servicios o productos. En el estudio los CIO dicen tener esto presente, pero se contradicen con su comportamiento:

- > El 45% admite no estudiar la evolución de los perfiles de sus consumidores.
- > Más del 26% de los CIO no visitan nunca las áreas que están en contacto directo con los consumidores.
- > Un 62% admite no haber utilizado tecnologías emergentes como Big Data para analizar el comportamiento de los consumidores.

El CIO debe estar más en contacto con el COO, el CMO y los servicios que dirigen, que están en contacto directo con los consumidores.

¿Qué sabe el CIO de tecnología y de negocios?

Estar “alineados con el negocio”, ya no es suficiente para la TI. Ha de estar integrada en el negocio, en el consejo de dirección. Para ello ha de conseguir que el CEO y sus iguales vean al CIO con visión de negocio y como un referente tecnológico –ha de estar al día en las tecnologías emergentes y en cómo éstas pueden impactar en su sector-.

El estudio muestra un gran margen de mejora:

- > En el mejor de los casos, más del 40% de los CIO no reportan al CEO.
- > El 43% de los CIO encuestados admite que no se le tiene en cuenta como referente tecnológico ni se respeta su visión.
- > El 33% de los CIO no se ha acercado, para formarse/ informarse sobre tecnología, a una escuela de negocios; así como tampoco sobre las tendencias en su negocio –un 30%-.
- > El 50 % de los CIO jamás ha tenido contacto alguno con entornos startup -justo donde están apareciendo las principales disrupciones-.

Soluciones a la nueva realidad del CIO

No hay recetas para lo que el CIO debe hacer más allá de algunas recomendaciones que se comparten en el informe extendido a éste.

Su nueva realidad seguirá siendo compleja. Y el CIO, y solo él, es quien debe encontrar su camino–aunque puede encontrar apoyo externo en un proceso de coaching-, haciéndose las preguntas adecuadas: **¿qué quiero?, ¿qué necesito para lograrlo?, ¿qué estoy haciendo? y ¿qué necesito cambiar?**. Diagnosticar su realidad, gestionar dicha complejidad, establecer la mejor estrategia y encontrar los recursos para enfrentarse a sus nuevos retos.

El CIO ha de evolucionar de un rol reactivo, limitado a mero proveedor de servicios; a uno más proactivo y convertirse en un “strategic enabler”.

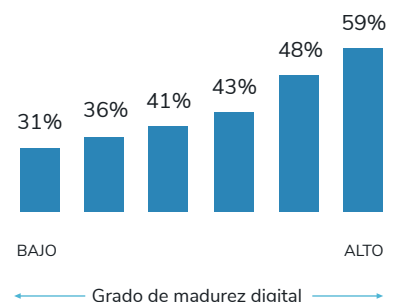


La presencia en los consejos de dirección (en el mejor de los casos no llega al 40%) es la principal asignatura pendiente de los CIO.

Figura 9

Mayor relevancia del CIO cuanto más madura digitalmente es la organización

Porcentaje de CIO reportando a CEO según el grado de madurez digital de la organización.



Fuente: Basado en informe de Gartner



La agenda común del CEO y el CIO

“Una verdadera transformación consiste en elevar las expectativas de los clientes. Significa reinventar el negocio y crear una cultura en toda la empresa obsesionada con el cliente- y debe ser liderada por el CEO y el CIO.”

G.Colony, B. Cameron (Forrester Research)

En el éxito de la transformación digital, pesará y mucho la calidad de la interrelación entre el CEO y el CIO. En la nueva situación el CEO requiere de un mayor conocimiento de la tecnología -que el CIO podría y debería proporcionar- y el CIO integrarse más en el negocio y conocer mejor al consumidor final, para poder proponer modelos y enfoques más innovadores que las tecnologías emergentes habilitan.

El CEO y el CIO deben discutir conjuntamente una serie de cuestiones para que su relación produzca las sinergias deseadas:

- > ¿Qué se puede esperar de la tecnología? ¿Cómo de aplicable es en la organización? -grado de madurez vs potencial de disrupción-
- > ¿Cómo compatibilizar las inversiones y apuestas por las tecnologías digitales, con los sistemas existentes (legacy)? -bimodal vs integrada-
- > ¿Qué perfiles hacen falta? ¿Qué se espera de los CIO, CTO, CDO, CMO,...? ¿Qué responsabilidades y a quién han de asignarse?

Finalmente deben abordar conjuntamente las áreas de intersección identificadas en la figura 10:

Figura 10

El diagrama muestra un círculo central con un borde gris que contiene una lista de temas de intersección. Este círculo está superpuesto sobre una barra horizontal que se divide en una parte roja a la izquierda con el texto 'CEO' y una parte negra a la derecha con el texto 'CIO'. Los puntos de la barra están representados por pequeños círculos blancos.

Customer-centric.
Personas. Cultura de empresa.
Gestión del cambio.
Gestión de la diversidad.
Competencias digitales y emocionales.
Tecnologías emergentes/Disrupción.
Innovación abierta/Startups.

Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de la mujer en la transformación digital

Figura 12

Menos del 18% de los puestos de trabajo en TI en España son ocupados por mujeres. El 54% de los universitarios son mujeres, pero solo el 25% de estudiantes de ingenieras son chicas. Y dicho porcentaje está cayendo (aproximadamente la mitad en los últimos 10 años)

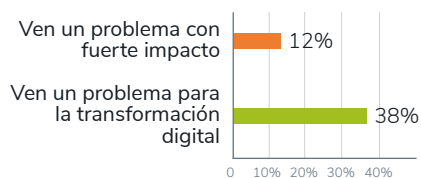
La UE prevé que para el 2020 habrá más de 800.000 vacantes en tecnología. Según McKinsey **las empresas con mejor diversidad de género son más rentables**. Dato alineado con lo manifestado en la generalidad de las entrevistas: los equipos mixtos son significativamente más eficientes.

Motivos como los “techos de cristal” en las carreras profesionales de las mujeres; la conciliación familiar; y sobre todo, la imagen estereotipada sobre las profesiones de TI están apartando a la mujer de interesantes oportunidades; y al mundo, de una fuerza de trabajo de la que no puede prescindir.

Sin embargo no parece ser suficiente el nivel de concienciación sobre este problema. Empezando por los CIO, que aunque lo identifican como uno de los mayores problemas para la transformación digital la falta de profesionales, paradójicamente no identifican la falta de mujeres en TI como un gran problema.

Figura 11

Pocos CIO son conscientes del problema de la falta de mujeres en TI



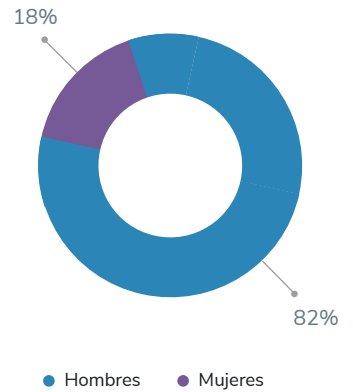
Fuente: Elaboración propia.

CEO y CIO han de tomar conciencia, pasar a la acción y participar en la solución de un problema que afecta a todos: eliminando las barreras actuales en las carreras profesionales de las mujeres y ayudando activamente a acabar con la imagen estereotipada de la profesión, entre otros.

“Cuando hablamos en términos de igualdad de género, debemos ser conscientes que el concepto es más que un objetivo en sí mismo. La igualdad de género es una condición previa para enfrentar el desafío de disminuir la pobreza, promover el desarrollo sostenible y construir un excelente gobierno.”

Kofi Annan

Solo un 18% de los puestos de TI en España están ocupados por mujeres



Fuente: Elaboración propia.



Las empresas del cuartil superior sobre paridad de sus equipos ejecutivos generan un 27% más de valor.

McKinsey UK 2017



Autores



Michael de José Belzunce, PhD.

Licenciado en Ciencias Empresariales y Derecho (ICADE E-3), es un profesional con más de 38 años de experiencia como Director en las áreas de Estrategia, Organización, Control, Logística, Finanzas, etc. en empresas multinacionales, locales y familiares, donde también ha ejercido como Director General y CEO. Ha lanzado más de 7 startups como emprendedor e intraemprendedor. Es profesor en escuelas de negocio (ESIC, ESCP Europe, Instituto de Empresa, etc.) desde hace 25 años. Es Doctor sobresaliente cum laude por la Universidad Europea de Madrid, PDG en el IESE, y Master en Comercio Internacional. Ha escrito un libro y varios artículos de investigación sobre transformación digital e inteligencia emocional. En los últimos años ha ejercido los puestos de CIO y Chief Digital Officer y es Director de consultoría de Estrategia de Transformación Digital en una empresa tecnológica.

 [linkedin.com/in/michaeldejose](https://www.linkedin.com/in/michaeldejose)

 [@michaeldejose](https://twitter.com/michaeldejose)

 michaeldejose@gmail.com



David Aguirre

Profesional con más de 20 años de experiencia con personas y tecnología, la mayoría como CIO. De formación Ingeniero T. de Telecomunicaciones por la UPM. Ha diseñado y desarrollado equipos, servicios digitales e infraestructuras en empresas nacionales (Ministerio de Defensa) e internacionales (OCU Ediciones/Test Achats). Tiene experiencia en valoración de proyectos y empresas emergentes (Lignum Capital) y en análisis de la transformación digital en las principales empresas españolas (CIONET). Experto en cultura de empresa y gestión del cambio como coach ejecutivo y de equipos (ICF). Profesor de innovación y transformación digital en escuelas de negocio. Actualmente consultor de estrategia de transformación digital.

 [linkedin.com/in/jdavidaguirre](https://www.linkedin.com/in/jdavidaguirre)

 [@_davidaguirre_](https://twitter.com/_davidaguirre_)

 Aguirre.jdavid@Outlook.com

Colaboraciones



Organización internacional de CIOs.

www.cionet.com/es



Comunidad internacional sobre mejores prácticas de gobierno y gestión de servicios TI.

www.itsmf.es



Empresa española líder e independiente de consultoría de TI.

www.penteco.com

CEO

CIO

Si quieres acceder al estudio completo
ponte en contacto con ICEMD Empresas a través de
corporate@icemd.com