

Valor de las TI en la Transformación Digital del negocio

Recuerdo un director de empresas que solía decir, “el valor de las TI sólo se puede ver en el gasto que genera y en la inversión que requiere”, queriendo manifestar que la generación de valor tangible de las TI no resultaba evidente o que su retorno no era del nivel adecuado para los recursos que se le asignan. Esta relación entre las capacidades tecnológicas de las empresas y su generación de valor, es un tema aún más significativo en tiempos en que la Transformación Digital se acelera en todos los sectores y, es necesario priorizar la asignación de recursos con foco en su capacidad para generar valor al negocio en diferentes horizontes de tiempo y escenarios estratégicos.



Por Arturo Alba, académico Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez y Socio Fundador de AKLOE.

En conversaciones con directivos, ejecutivos y académicos, respecto de la Transformación Digital, hemos hablado sobre cómo está cambiando el rol del CIO para abordar la necesidad de un aporte de valor creciente de las Tecnologías Digitales al valor integral que genera el negocio (económico, social y medioambiental). Tras el reciente CIO Summit 2023, surgieron algunas reflexiones acerca del desafío respecto del Valor de las TI en la Transformación del Negocio, desde la perspectiva del CIO.

¿Qué contexto estratégico enfrentan los CIO a futuro?

El contexto estratégico para los CIO en los próximos años es complejo y dinámico,

porque implica un equilibrio entre la innovación tecnológica para la generación de valor al negocio, la gestión de riesgos, la cultura organizacional, la ética de los datos y el impacto social de la tecnología, mientras se adaptan a un entorno que cambia rápidamente. Los desafíos y oportunidades clave que enfrenta el CIO se pueden sintetizar en los siguientes:

1. Transformación digital continua:

La transformación digital no es un destino, sino un viaje continuo de generación de valor del Negocio. Los CIO deben mantener la agilidad y la capacidad de adaptarse a los avances tecnológicos, aprovechando innovaciones como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) y la computación en la nube. Por otro lado, asegurar el permanente alineamiento con la estrategia del negocio, pasando desde una capacidad operacional a la de habilitador estratégico.

2. Ciberseguridad y gestión de riesgos:

A medida que la ciberseguridad se vuelve más crítica, los CIO deben abordar la creciente sofisticación de las amenazas cibernéticas y garantizar la protección de los activos digitales de la empresa.

3. Gobernanza de datos y privacidad:

Los CIO deben garantizar el cumplimiento normativo y la protección de la privacidad de los datos, al mismo tiempo que aprovechan la información para impulsar la toma de decisiones.

4. Cambio en la cultura organizacional:

La adopción tecnológica exitosa depende en gran medida de la aceptación y adaptación de la cultura organizacional. Los CIO deben liderar la transformación cultural para asegurar que la tecnología se adopte y use eficazmente en toda la organización.

5. Hiperconectividad y movilidad: Los CIO enfrentan el desafío de garantizar la conectividad y la accesibilidad en un entorno donde los empleados, clientes y sistemas están interconectados en múltiples plataformas y dispositivos.

6. Sostenibilidad y responsabilidad social:

Los CIO deben considerar cómo la tecnología puede utilizarse para reducir la huella ambiental y contribuir a iniciativas de responsabilidad social corporativa.

7. Evolución de las habilidades del equipo:

Los CIO deben liderar la formación y el desarrollo para asegurar que el equipo esté alineado con las últimas tendencias y habilidades necesarias.

En este contexto, ¿cuáles deben ser los focos de generación de valor para los CIO?

De cara al contexto estratégico que enfrentan, los CIO deben liderar la adopción de tecnologías innovadoras, la maximización del valor de los datos, la mejora de la experiencia del cliente, la optimización de costos, la promoción de la colaboración y el enfoque en la sos-



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

tenibilidad y la responsabilidad social. El siguiente detalle presenta los focos clave que los CIO deben considerar en términos de la generación de valor para la organización, aunque su relevancia y priorización puede variar para diferentes empresas y contextos de negocios:

- 1. Innovación continua:** Los CIO deben liderar la adopción de tecnologías innovadoras que generen valor para la organización, lo que implica identificar y aplicar soluciones que mejoren la eficiencia, la productividad y la experiencia del cliente.
- 2. Agilidad empresarial:** Los CIO deben habilitar la agilidad empresarial a través de la tecnología, permitiendo respuestas rápidas a oportunidades y desafíos.
- 3. Enfoque en la experiencia del cliente:** Los CIO deben liderar iniciativas que optimicen la interacción con los clientes a través de soluciones tecnológicas innovadoras y personalizadas.
- 4. Uso estratégico de datos:** Los CIO deben asegurar la recopilación, análisis y utilización efectiva de datos para la toma de decisiones estratégicas, personalización de servicios y la identificación de oportunidades de crecimiento.

5. Optimización de costos y eficiencia: Los CIO deben buscar formas de optimizar la infraestructura tecnológica y los procesos para maximizar el valor con una inversión eficiente.

6. Colaboración interna y externa: Fomentar la colaboración dentro de la organización y con socios externos a través de plataformas y herramientas tecnológicas. Esto puede agilizar los procesos, mejorar la comunicación y facilitar la innovación conjunta.

7. Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social: Los CIO pueden liderar iniciativas tecnológicas que contribuyan a la sostenibilidad y al impacto social positivo.

¿Qué rol debería tener el CIO en la transformación digital?

El rol del CIO en la comunicación durante la transformación digital es ser un líder que educa, comunica claramente los beneficios y desafíos, y muestra el progreso a medida que la organización avanza hacia su visión tecnológica. El valor de un CIO para el negocio se demuestra no sólo a través de la implementación de tecnología, sino en cómo esta se alinea con los objetivos de la

empresa, genera resultados tangibles, impulsa la innovación y mitiga riesgos.

1. Narración estratégica: El CIO debe articular una narrativa clara que vincule la transformación digital con los objetivos comerciales. Explicar cómo cada iniciativa contribuye a la visión general de la empresa es crucial para que todos en la organización entiendan la relevancia y el propósito de la transformación.

2. Comunicación con partes interesadas: Esto implica hablar el idioma de cada grupo de interés, desde la alta dirección hasta los empleados de base. Adaptar el mensaje para destacar cómo la transformación digital impactará positivamente en el trabajo diario, la eficiencia y los resultados del negocio.

3. Educar sobre tecnología: A menudo, la resistencia a la transformación digital proviene de la falta de comprensión. El CIO debe educar a los equipos sobre las ventajas y el potencial de las nuevas tecnologías, desmitificando conceptos complejos y mostrando cómo estas herramientas facilitarán el trabajo y mejorarán los resultados.

4. Demostración de casos de éxito: Comunicar casos de uso exitosos y estudios de casos de otras empresas



El rol del CIO en la comunicación durante la transformación digital es ser un líder que educa, comunica claramente los beneficios y desafíos, y muestra el progreso a medida que la organización avanza hacia su visión tecnológica.

que hayan implementado con éxito la transformación digital. Estos ejemplos pueden ilustrar cómo la estrategia de TI generó valor comercial con resultados tangibles.

5. Establecer métricas y seguimiento:

Definir métricas clave y establecer un sistema para monitorear y comunicar el progreso. Mostrar cómo la transformación digital está logrando hitos y mejoras en tiempo real es crucial para mantener el compromiso y la confianza en el proceso.

6. Fomentar la cultura de innovación:

El CIO debe ser un defensor de la cultura de innovación, es decir, no sólo implementar tecnologías innovadoras, sino también fomentar un entorno donde se valoren y prueben nuevas ideas.

7. Flexibilidad y adaptabilidad en la comunicación:

En un contexto de transformación, la información pue-

de cambiar rápidamente. El CIO debe comunicar de manera flexible, adaptándose a los cambios y manteniendo a todos informados sobre el progreso y los ajustes en el camino.

¿Cómo pueden los CIO comunicar el valor que las TI generan?

Dada la dificultad que muchos CIO tienen para comunicar el valor que las capacidades TI generan al negocio, se han propuesto un conjunto de recomendaciones y mejores prácticas que pueden implementar. Estas permiten comunicar de forma más holística y a diferentes audiencias cómo la tecnología ha impactado positivamente en los objetivos de la empresa, ya sea a través de ahorro de costos, aumento de ingresos, mejora de la eficiencia operativa, satisfacción del cliente o ventajas competitivas.

1. Métricas claras y alineadas con los objetivos de la empresa:

Definir métricas específicas que muestren cómo la tecnología contribuye a los objetivos de la empresa, como por ejemplo, reducción de costos, aumento de ingresos, mejora en la eficiencia operativa o satisfacción del cliente.

2. Casos de éxito y ejemplos concretos:

Comunicar historias de éxito basadas en proyectos tecnológicos exitosos. Mostrar ejemplos concretos de cómo la implementación de tecnología generó resultados positivos para la organización.

3. Informes regulares y transparentes:

Presentar informes regulares que muestren el progreso y los resultados de las iniciativas tecnológicas. La transparencia en la comunicación refuerza la confianza en el valor que aporta la tecnología.

4. Demostración de ahorro de costos, aumento de ingresos o reducción de riesgos:

Los CIO pueden presentar análisis detallados que muestren cómo la tecnología ha contribuido directamente a la reducción de costos o al aumento de los ingresos, destacando el retorno de la inversión (ROI).

5. Encuestas de satisfacción y retroalimentación:

Recopilar opiniones de los usuarios internos y externos para evaluar el impacto de las soluciones tecnológicas en sus experiencias. La retroalimentación directa puede ser una poderosa forma de demostrar valor.

6. Historial de innovación:

Destacar el historial de innovación de la empresa, mostrando cómo las soluciones tecnológicas han mantenido a la organización a la vanguardia y han permitido adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

7. Ejemplos de colaboración y agilidad:

Mostrar cómo las soluciones tecnológicas han facilitado la colaboración interna y externa, y cómo la organización ha sido ágil en la adopción de nuevas tecnologías o en la respuesta a desafíos.

8. Impacto en la experiencia del cliente:

Si las iniciativas tecnológicas han mejorado la experiencia del cliente, destacar estos cambios y cómo han afectado positivamente la relación con los clientes. 

