

Los desafíos del CIO ante la crisis



Por Cesar Calleja
PricewaterhouseCoopers
Socio responsable de Tecnologías de la Información



Según un reciente estudio de PwC [I for innovation. The next-generation of CIO], la mayoría de los CEO se muestran pesimistas sobre el clima económico a corto plazo y sólo el 21% espera que sus empresas crezcan este año. En España, este porcentaje baja al 13%, una cifra coherente con otros indicadores económicos de nuestro país. Según el mismo estudio, no se espera que la recuperación llegue a España antes del segundo semestre de 2011.

En este contexto los máximos responsables de las empresas de todo el mundo están adecuando su estrategia para hacer frente a este contexto marcado por la recesión. Pero ¿cómo afecta esto a los CIO y qué se exige de ellos? La respuesta a esta pregunta viene dada por las preocupaciones que actualmente tienen los CEO. Lo primero que se observa es que las prioridades de estos están cambiando muy rápidamente: el mismo estudio de PwC, citado anteriormente pone de manifiesto que preocupaciones que tenían los CEO en septiembre de 2008 como podía ser la búsqueda de profesionales con determinados perfiles para su negocio, desaparecen en diciembre de 2008 para preocuparse más por cómo reducir plantilla.

La mayoría de las empresas han reaccionado ante la crisis económica poniéndose en modo supervivencia, de manera que sus necesidades se abordan ahora bajo las prioridades de la economía de guerra. Ahora bien, esta crisis también está trayendo consigo nuevas formas de pensar y entender el negocio. Hasta ahora el corto plazo era lo único que importaba, la mayoría de directivos de las grandes multinacionales diseñaban los incentivos, utilizaban las métricas y pensaban y decidían por trimestres. Pero esta visión cortoplacista del negocio pone en

peligro aspectos ligados a las ventajas competitivas de la empresa difíciles de valorar a corto plazo: por ejemplo la fidelización de los clientes o la retención del talento no dependen del trimestre sino de una estrategia a largo plazo. Por lo tanto empezamos a ver como la visión trimestral de los negocios deja paso incluso a visiones plurianuales. Este es otro de los importantes cambios a los que los CEO han de hacer frente.

La conjunción del modo de supervivencia en el que están las empresas junto con esta visión no sólo del corto plazo lleva a que las decisiones que se toman hoy en día no deben comprometer el futuro de la empresa. Los directivos han de ser ahora capaces de poner el foco en el corto sin hipotecar el largo plazo.

Salir juntos de la crisis

Los responsables corporativos también están cambiando su percepción sobre aspectos como la intervención de los gobiernos en el mundo de la empresa que ha pasado de ser una mala noticia a contemplarse ahora como una posibilidad de estímulo y ayuda. También varía su actitud ante el riesgo, ya que en este escenario estrechamente conectado los tropiezos de terceros nos afectan cada vez más directamente, de modo que hay que asegurar la viabilidad de los partners. Además, las recientes experiencias que han socavado los cimientos de la confianza corporativa incrementan la necesidad de conocer y anticipar los riesgos de los restantes miembros del ecosistema en el que interactúa la empresa.

Estos cambios en la agenda del CEO afectan directamente a los CIO. En el actual contexto, a los responsables de tecnología de las empresas se les demanda ante todo que ayuden a reducir costes. Así se explica la eclosión de las diversas modalidades del *outsourcing*, que ahora se aplican con mayor profusión incluso de lo que se había hecho hasta ahora. La búsqueda del ahorro justifica otras medidas como pueden ser el empleo a fondo del software abierto, la progresión de las tecnologías de virtualización, de la implantación de tecnología de comunicaciones IP para reducir gastos de telefonía y viajes o, sin frenar de golpe los proyectos, detener los más largos y caros hasta comprobar cómo evoluciona realmente la situación y si realmente proporcionan los retornos esperados.

Otras medidas que van en este sentido consisten en redimensionar el departamento de TI, consolidar el centro de proceso de datos, identificar sinergias (lo que en este contexto equivale a suprimir solapamientos o concentrar

efectivos), renegociar licencias, revisar los acuerdos con los proveedores o variar su número, disminuyéndolo o ampliándolo, si los CIO consideran que esto les da más fuerza.

Los CIO necesitan dotar a la empresa de herramientas de inteligencia de negocio que puedan detectar, gestionar y mitigar los riesgos propios y los de sus partners; aplicaciones capaces de proporcionar información permanente sobre los competidores y los clientes, para cuantificar el valor y la evolución de la innovación empresarial, gestionar el talento y el servicio al cliente; nuevas métricas para conseguir el equilibrio entre corto y largo plazo; necesitan herramientas colaborativas multicanal para interactuar con sus *stackholders*, sacar partido a las redes sociales, identificar la reputación y la imagen de la marca y revelar los puntos de vista de los empleados y proveedores

Sin duda algunas de las medidas mencionadas rebajarán los costes a corto aunque a medio y largo plazo algunas pueden tener efectos indeseados si sólo se analizan desde la óptica de la pura reducción de costes. Pueden dilapidar el capital intelectual de la empresa, aplazar el retorno de las inversiones en TI previstas, o poner en peligro el cumplimiento de los niveles de servicio. Es evidente que la tecnología es cara o barata en función de lo que aporte al negocio en términos de valor y que limitarse a recortar no garantiza la aportación de valor de las TI que los CEO esperan.

En definitiva, a las TI se les pide que en este escenario de reducción de costes, en el que las empresas están poco o nada predispuestas a invertir en hardware y software, garanticen la viabilidad del negocio a corto plazo, manteniendo la eficiencia y los factores diferenciales a largo plazo.

En definitiva, han de demostrar que las TI aportan valor real a la empresa. Este nuevo y difícil reto al que se enfrentan ahora los CIO exige una nueva forma de pensar sobre el retorno de la inversión y también un nuevo perfil de CIO más orientado a la gestión de procesos y a la innovación y no tanto a la mera gestión de sus proveedores.