

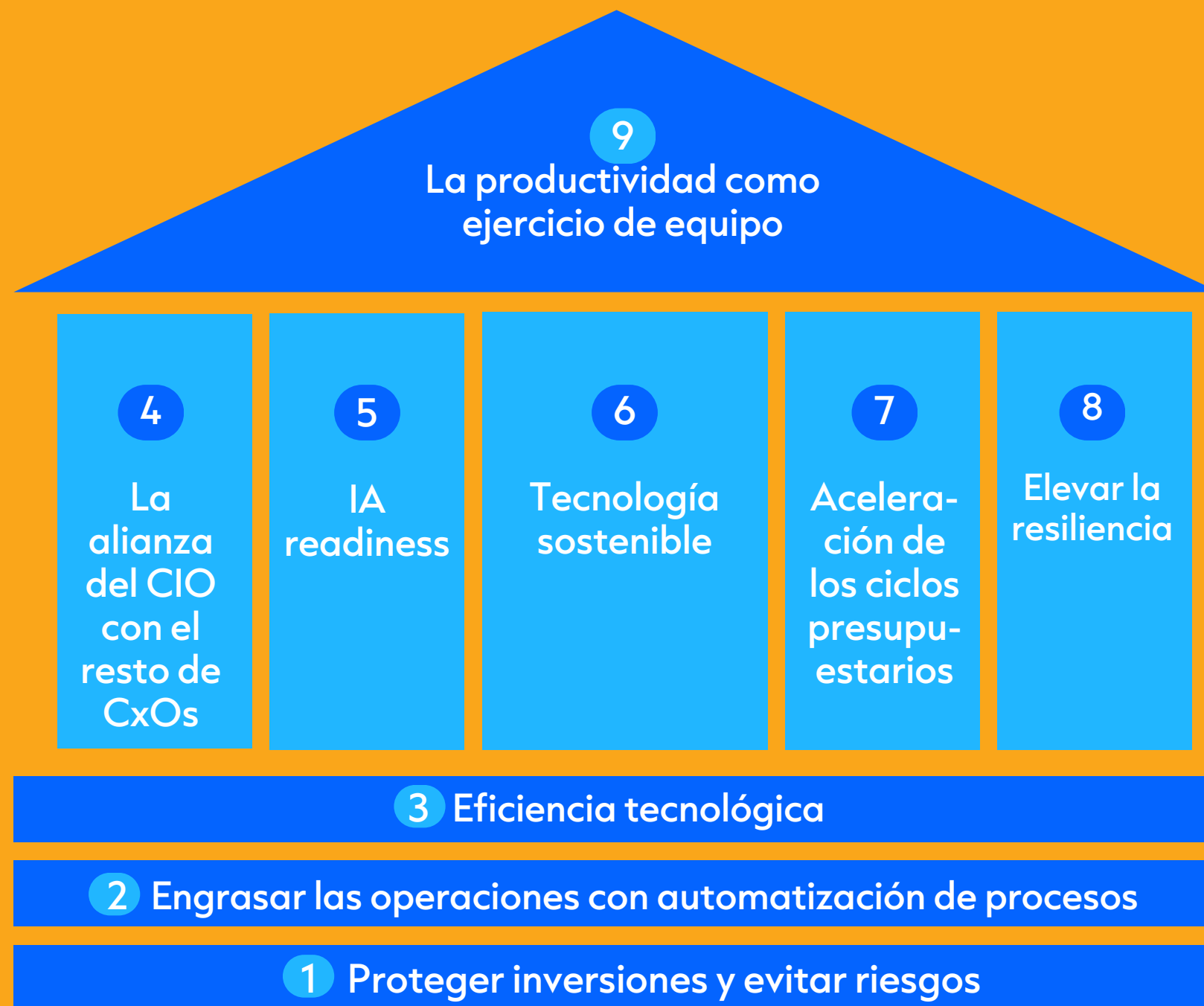


prioridades para resistir la
incertidumbre y liderar el cambio



En un año con gran incertidumbre económica y con oportunidades de crecimiento derivadas de la IA, Eraneos recoge en este documento la lista de prioridades del CIO o Responsable de Tecnología para los próximos 12 meses.

9 ejes y dos áreas estratégicas



1/ EL ESCUDO

Los directores del área TI deben tener orquestada la función de defensa ante los ataques y ciber riesgos, y deben estar preparados para el viaje, con la puesta a punto de las operaciones y a través del aprovechamiento de las inversiones y de la eficiencia tecnológica.

2/ EL TIMÓN

Son los líderes de la nueva oleada, una corriente que puede llevarles a conseguir la transformación necesaria y liderar los cambios. La preparación para la IA, la coordinación con otros responsables del Comité de Dirección, la resiliencia, los ciclos presupuestarios más cortos, la sostenibilidad y la productividad de los equipos son parte de esta dimensión estratégica.

1. Proteger inversiones y evitar riesgos



Aumentar seguridad, resiliencia y ciberdefensa se ha convertido en la prioridad de los responsables de tecnología de nuestro país. Según nuestros datos del Estudio de Sourcing (con una muestra de 300 directivos), la primera partida presupuestaria en inversión tecnológica estará destinada a asegurar la protección de datos sensibles en un entorno empresarial cada vez más abierto. **El 67% de los directivos busca proteger las inversiones de la compañía** "a través de la gestión completa del riesgo y un gobierno que permita detectar y atacar las amenazas, así como protegerse ante riesgos presentes y futuros", explica Eduardo Martín, Head of CIO and Sourcing Advisory en Eraneos Iberia

2. Engrasar las operaciones con automatización de procesos

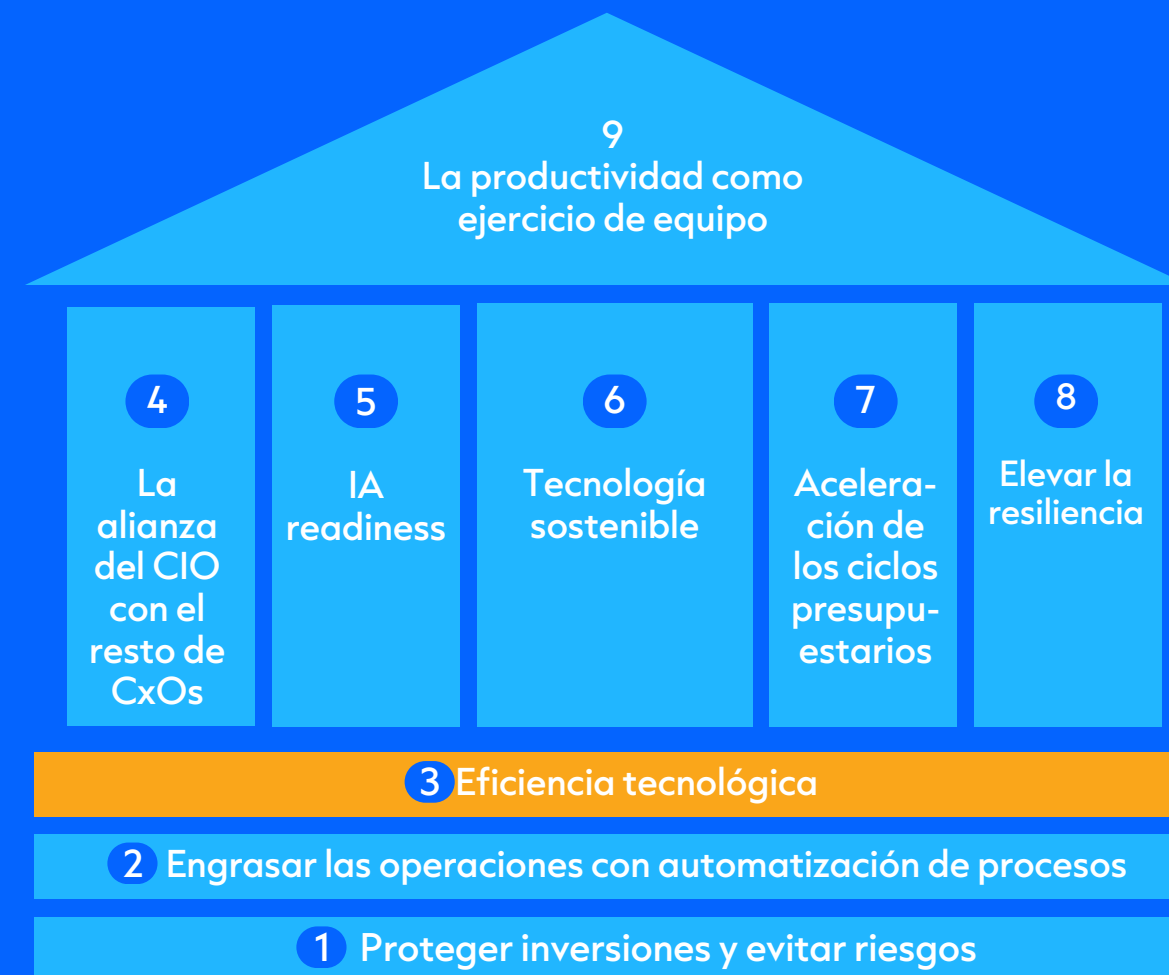
El 58% de los CIOs planean invertir en la automatización de procesos de negocio para mejorar la eficiencia y simplificar las operaciones. Cuando se implementa con éxito, la automatización también reduce la necesidad de recursos y descarga de tareas operativas al equipo, permitiendo aprovechar ese talento humano que es difícil de encontrar en el mercado actual. Las empresas se encuentran aún en un estadio de madurez intermedio en este sentido, hay muchísimas tareas y procesos por automatizar, especialmente en las grandes compañías. Bien gestionado, supone un incentivo para los equipos y las personas que pueden enfocar su tiempo de trabajo a tareas más gratificantes y significativas.



3. Eficiencia tecnológica

En un momento económico incierto, las empresas buscan reducir al mínimo los costes fijos para poder hacer frente a picos y valles de demanda, explica Eduardo Martín. Nuestros clientes no quieren únicamente ahorros, "sino activar las iniciativas de eficiencia tecnológica necesarias hacia sistemas más variables y sostenibles en el tiempo", añade.

Así, los responsables de TI diseñan sus estrategias tecnológicas con inversiones a futuro y apoyándose en una red de partners alineados con sus objetivos de negocio. "Ahí es donde se planifican los ahorros con iniciativas cloud, IA o código abierto y estrategias de provisión como concentración de proveedores o pago por uso, entre otras", concluye.



En esta línea, y en un momento en que la IA se sitúa como una de las principales soluciones cloud que adoptarán las empresas en los próximos dos años, Antonio Rodríguez, Head of Data & AI en Eraneos Iberia añade que el CIO tiene ante sí "el reto de hacer un mejor control de los costes asociados, optimizando / balanceando el uso del almacenamiento y procesamiento, cuya utilización en cierta manera 'despreocupada' se está convirtiendo en una importante fuente de ineficiencias para las organizaciones", explica.

4. La alianza del CIO con el resto de CxOs



El papel de liderazgo del CIO afronta nuevos horizontes con la corresponsabilidad del despliegue de todas las capacidades digitales y de IA. Un horizonte aún poco definido que atisba grandes cambios disruptivos en los próximos meses. Cuando el CIO pasa de tener un papel meramente habilitador y se convierte en socio estratégico de negocio, co-liderando el despliegue con otros responsables del Comité de Dirección, las posibilidades de alcanzar los objetivos marcados para la compañía se disparan. Según datos de Gartner, esa modalidad que todavía únicamente adoptan el 12% de los CIOs a nivel global, hace que se alcancen o mejoren los resultados esperados hasta el 63%, frente al 43% alcanzado en el caso de compañías en las que la TI es únicamente habilitadora o que tratan de apropiarse de la función de las capacidades digitales de principio a fin.

5. IA readiness

A pesar de que solo un 16% de las compañías entrevistadas ya utiliza la IA Generativa en algunas áreas o proyectos específicos de la empresa, lo cierto es que un **51% ya se encuentra en fase de exploración**, según nuestro estudio de Sourcing de TI de noviembre de 2023. Teniendo en cuenta el enorme potencial que ya despierta hoy la IA generativa, la necesidad de las empresas pasa por un plan 360° de 'AI readiness', "para adoptar el cambio en cuanto sea posible", explica Antonio Rodríguez. Para ello se necesita además de las tecnologías cloud y open source adecuadas, un cambio cultural y de capacitación tanto de los equipos técnicos como especialmente de negocio, donde todas sus unidades deben saber interactuar y sacar el mayor provecho posible a la IA, y por supuesto un gobierno del dato sólido, escalable y sustentando en casos de uso, que le confieran pragmatismo y practicidad.



Para ello, las organizaciones tendrán que reforzar sus áreas de gobierno y de **compliance**, sobre todo aquellas cuya actividad pueda ser considerada de riesgo según la nueva AI Act de ámbito europeo. Y es que, la privacidad de los datos, desde puntos de vista tales como la limitación del acceso a la información, la utilización de la información generada, o la propiedad intelectual, por citar algunos ejemplos, convierten este aspecto en uno de los más críticos de los próximos años en los que cada vez será más necesaria la colaboración estrecha con el departamento legal de la organización.



6. Tecnología sostenible



Cada vez más compañías buscan que la sostenibilidad esté embebida en todas las áreas de la compañía, y las operaciones y la tecnología son los grandes aliados en este viaje. **Dos de cada tres CIOs** nos reconocen que están integrando métricas de impacto en sus procesos de contratación de partners tecnológicos, según nuestro informe de Sourcing, y el 25% de los Directores de TI tendrán una bonificación variable en 2025 ligada a la consecución de objetivos ESG. “Es el momento de dar el cambio”, aseguran los máximos responsables del portfolio de Eraneos Iberia.



7. Aceleración de los ciclos presupuestarios



La realización de presupuestos anuales es una práctica que “choca con la realidad cambiante de las empresas y de los mercados” explica Juanjo Cukier. Los marcos de fijación de objetivos ya no permiten plazos de planificación tan largos, sino que la revisión se debería hacer necesariamente de forma trimestral, añade. Los directores de tecnología buscan una mayor identificación de los objetivos de las personas y los equipos con las metas corporativas, una mayor transparencia a la hora de asignar presupuesto a iniciativas y una medición del valor entregado en cada una de ellas. Según nuestra experiencia, **“el retorno de la inversión en iniciativas estratégicas se lleva a multiplicar por 4 cuando se adoptan estos marcos y la revisión se hace de forma trimestral”**, junto con una cuantificación más clara de los impactos en negocio de las iniciativas priorizadas y su contribución al propósito global, concluye.



8. Elevar la resiliencia

Son innumerables los riesgos y episodios de incertidumbre que vivimos en todos los mercados. Tras la pandemia y con la guerra de Ucrania aún activa, “la incertidumbre y las vulnerabilidades se han incrementado sustancialmente”, explica JuanJo Cukier. Escasez de materias primas, dependencia de Asia, desaparición del mercado ruso, falta de expertos, cambio del modelo de trabajo, una creciente virulencia de los ciberataques, falta de transparencia en la gestión de datos clave, alto coste de las innovaciones...son solo algunos ejemplos de este escenario. “La resiliencia en estos entornos es la única respuesta posible a nivel empresarial”, añade Cukier. Nuestros clientes nos están pidiendo un tipo de radar o **assessment** para ver qué debilidades tienen sus negocios y poder atacarlas de forma estructurada. Algunas de las palancas que ayudan a las empresas a tener mayor previsión y control de contingencias son: tener equipos de alto rendimiento, posicionamiento sólido en el mercado y vigilancia de la competencia, control de costes y precios, experiencia de cliente excepcional, tiempo de lanzamiento al mercado, flexibilidad y rapidez en la innovación.



9. La productividad como ejercicio de equipo

Generar más valor para el cliente con los mismos recursos es la meta más deseada en el ámbito empresarial y una prioridad **para 3 de cada 4 CIOs entrevistados por Eraneos**. “En una época de permanente cambio, elevar esa productividad de los equipos consigue que las empresas destinen menos recursos y esfuerzos al día y a día y más a afrontar la incertidumbre y los nuevos retos”, explica Juanjo Cukier, Head of Organizational Excellence and Transformation en Eraneos Iberia. Los objetivos difieren mucho en función de la situación de partida y de la industria, “pero muchos nos han explicado que sus objetivos estratégicos pasan por mejorar la productividad **por encima del 10%**”, concluye. Y poniendo el foco, más allá de variables cuantitativas, en la incorporación de aspectos relacionados con la calidad del trabajo, el propósito, la excelencia y el sentido de pertenencia.



