



Deloitte.

The Deloitte CIO Survey 2014 CIOs: En la intersección tecnológica

www.deloitte.co.uk/ciosurvey2014

Contenido

Bienvenida	2
Resumen de hallazgos	4
Presupuestos y prioridades de TI	6
Portafolio del CIO	8
Relaciones del CIO	12
Pulso CIO	16
Hot topic – Analytics	20
Variaciones regionales	24
Sobre los participantes	26

Bienvenida



Kevin Walsh

Lider de Tecnología.
RU

Bienvenido al informe de la encuesta: CIO Deloitte 2014. En nuestro segundo año de realizar la encuesta, extendimos nuestra cobertura a más de 900 CIO alrededor de 49 países. El año pasado exploramos la efectividad de los CIO como socios de negocio y la necesidad de que avanzaran para generar un impacto mayor dentro de la sala de consejo.

Este año, ampliamos el concepto y cambiamos el foco de atención al rol del CIO como un líder de negocio del crecimiento a través de la innovación. En particular, exploramos la idea del CIO como *inversionista de capital de riesgo* (venture capitalist, VC), una tendencia interesante que examinamos en nuestro informe Tech Trends 2014.

También exploramos el mundo de los métodos de análisis de datos en nuestra sección de Hot Topic, y discutimos los niveles de adopción actuales y las barreras clave que impiden expandir su uso.

Este informe presenta los puntos más importantes de la encuesta CIO Deloitte 2014. Dentro de cada capítulo encontrarás:

- Un resumen internacional de los hallazgos clave de todos los encuestados
- Una infografía interactiva que te permite ver los hallazgos por región global principal y sectores industriales
- Comentarios, observaciones y percepciones de los especialistas de Deloitte para ayudar a enfrentar algunos de los retos clave citados.

Esperamos que encuentres en este informe una herramienta útil para ayudarte a desarrollar tu rol como líder de confianza de TI. A los ejecutivos que proporcionaron comentarios para la encuesta de CIO Deloitte 2014, gracias por su tiempo y contribuciones. Esperamos continuar nuestra comunicación con ustedes

Kevin Walsh

Lider de Tecnología RU

“Las comparaciones entre los CIO y los VC pueden parecer una exageración. Los CIO no pueden decidir a la ligera si se trata de inversiones de riesgo. Proporcionan servicios críticos que los negocios suponen que no pueden hacer, en donde el riesgo de equivocarse podría ser catastrófico. Al mismo tiempo, hay mucho que aprender de la mentalidad que los VC llevan a su trabajo: balancear las inversiones en sistemas legados, innovar e incluso tecnologías de vanguardia; entender y comunicar el valor del negocio; y alinear el talento con la misión del mismo . Los VC operan en un ecosistema de alto riesgo en donde la creación extraordinaria de valor y las pérdidas inevitables pueden coexistir dentro de un portafolio de inversiones calculadas, también los CIO. (Tech Trends, Deloitte, 2014)”

Resumen ejecutivo

Después de una desaceleración económica prolongada, las organizaciones alrededor del mundo están enfocándose en crecer de manera más fuerte, y para muchas compañías, la inversión en tecnología se está convirtiendo en una prioridad estratégica.

La innovación tecnológica está cambiando la manera en la que los negocios operan y conectan, y las empresas tienen la oportunidad de recalibrar sus modelos operativos para reflejar la economía digital emergente. Los CIO están asociados para mantener los sistemas centrales de TI para los negocios, pero una pregunta clave en la encuesta de este año es si ellos deberían tomar más responsabilidad en el aprovechamiento de la innovación de la tecnología para conducir el crecimiento del negocio.

Actualmente, el 55 por ciento del presupuesto de los CIO está enfocado en apoyar la entrega de servicios centrales de TI, con el 22 por ciento asignado al crecimiento de negocio. Los CIO continúan viendo la entrega de resultados a través de los servicios de TI como su responsabilidad primaria. Eso cobra sentido dado su rol en la administración de sistemas centrales, pero sugiere que podrían hacer más en la aplicación de tecnología cuando se trata de dirigir la innovación hacia el crecimiento del negocio.

La mayoría de los CIO tienen presupuestos limitados para actividades relacionadas con la innovación, y reportan que la aversión al riesgo entre los otros miembros del consejo los limita a hacer inversiones en TI más riesgosas. Los resultados de la encuesta sugieren

que se podría hacer más para conducir la agenda de crecimiento de tecnología en C-suite y los CIO estarían en posibilidad de hacer un mayor esfuerzo para desarrollar grupos de networking, socios estratégicos y relaciones de proveedor. Las relaciones pequeñas y de nicho pueden ser también una fuente no explorada de nuevas ideas.

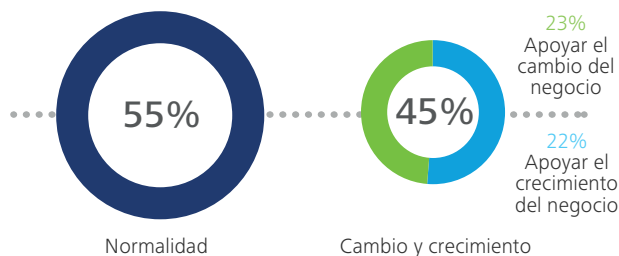
Juntos, estos hallazgos sugieren que los líderes de negocio no siempre creen que los CIO son la opción natural para conducir la innovación tecnológica hacia el crecimiento. Sin embargo, esa percepción puede estar cambiando, y los CIO se están volviendo socios de negocio más efectivos; con la mitad de ellos autoevaluándose como “fuertes y efectivos”, este tema representa un incremento del 10 por ciento en el último año. Una mayoría importante de CIO sostiene que responder a las nuevas necesidades de negocio y conducir una estrategia digital son prioridad durante los siguientes 12 a 18 meses.

Conforme las nuevas tecnologías proliferan, el rol de los CIO puede cambiar mientras consideran qué tan lejos pueden llevar la innovación y la agenda de crecimiento. Sin embargo, el crecimiento en la prominencia de posiciones tales como jefe de marketing, director digital y de datos brinda alternativas a las organizaciones.

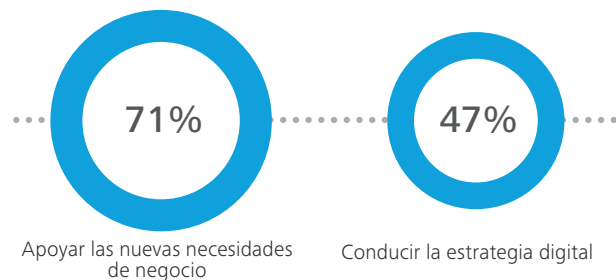
Ahora es el momento para que los CIO escojan si permanecen custodiando los sistemas centrales de TI o se convierten en conductores del crecimiento a través de la innovación tecnológica.

Resumen de hallazgos: infografía

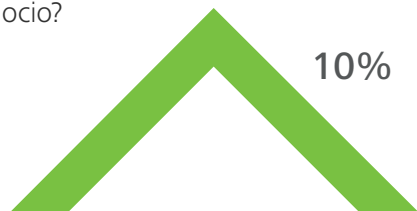
Distribución de presupuesto
Normalidad vs Cambio y crecimiento



Prioridades de TI
Mayores prioridades para los siguientes 12-18 meses

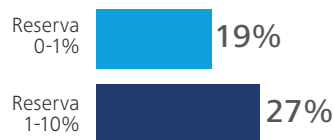


Relación del CIO
¿Qué tan efectiva es tu función de TI en la colaboración con el negocio?



Más CIO se autoevaluaron como fuertes y efectivos en comparación con el año pasado

Cartera del CIO
Reserva del presupuesto de TI para la innovación



Pulso CIO
¿Qué te detiene para hacer inversiones de TI más arriesgadas?



Presupuestos y prioridades de TI: hallazgos clave

¿Enfoque renovado en el cambio y crecimiento?

Los peores recortes de presupuesto están en el pasado, con solamente el 23 por ciento de los CIO reportando una disminución en el presupuesto en 2014, similar a los resultados de la encuesta del año pasado. Los CIO continúan distribuyendo la mayor parte del presupuesto a la rutina de actividades de TI, pero hay un movimiento del 3 por ciento este año respecto al cambio y a las actividades de crecimiento, probablemente una reflexión del ecosistema macroeconómico más positivo. Además, una importante mayoría de CIO sostiene como una de sus prioridades responder a las nuevas necesidades de negocio y conducir una estrategia digital durante los siguientes 12 a 18 meses. Fortalecer el riesgo y la administración de seguridad están entre las tres prioridades, probablemente debido a los incidentes de seguridad de alto perfil en el último año.

La innovación aun carece de financiamiento

A pesar de un incremento en el enfoque de cambio y actividades de crecimiento, hay un pequeño indicio de que los presupuestos están reservados para la innovación tecnológica. Casi la mitad de los CIO reservan el 10 por ciento de su presupuesto o menos para ese propósito. De los CIO que destinan una porción más grande, el 60 por ciento tiende a estar en organizaciones con menos de 2,000 empleados, probablemente reflejando la mentalidad empresarial de los negocios menores.

Escepticismo continuo respecto a las tecnologías especialistas.

Más CIO están probando, implementando y adoptando tecnologías emergentes tales como aplicaciones móviles, redes sociales y herramientas de big data, continuando con una tendencia resaltada en la encuesta del año pasado.

Sin embargo, más reportaron que las tecnologías especialistas, tales como realidad aumentada y ludificación, no se aprecian como relevantes para sus organizaciones, a pesar de que hay un ligero aumento en la adopción de gamificación este año.

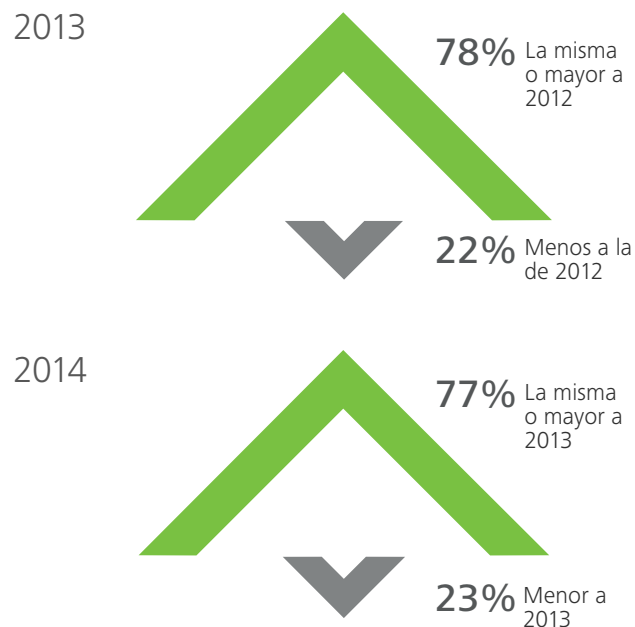
Big data y Analytics

Alrededor del 50 por ciento de los CIO están probando, implementando y adoptando métodos de análisis de datos, la encuesta muestra un cambio desde el año pasado cuando muchos encuestados dijeron que permanecían sin convencerse de los beneficios.

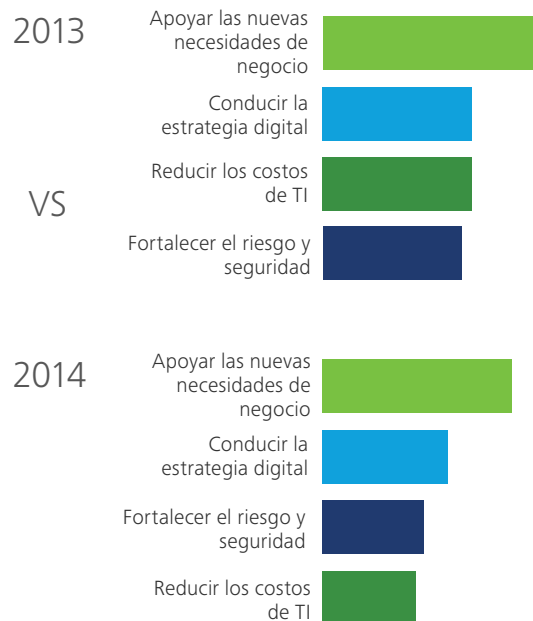
La tendencia está respaldada profundamente por la selección de los CIO de la Analytics como su área preferida de inversión, si hubiera presupuesto adicional disponible (ver enfoque en Analytics en la sección de Hot Topics) mostrando que los CIO aun piensan que no están gastando lo suficiente en big data y en que les gustaría invertir más en este espacio.

Presupuestos y prioridades de TI: infografía

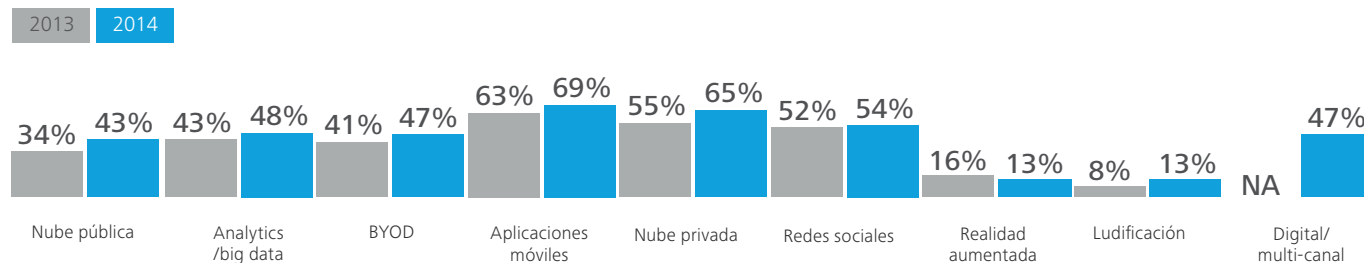
Distribución de presupuesto
Variación anual



Prioridades de TI
En los próximos 12-18 meses



Niveles de adopción de tecnología
2013 vs. 2014 – pilotaje, implementación y adopción



Portafolio de CIO: hallazgos clave

Los portafolios de CIO priorizan la entrega de servicios de TI sobre el crecimiento

La encuesta muestra que los CIO tienden a ubicar en primer lugar la entrega de servicios de TI por encima del beneficio, innovación y crecimiento. Por ejemplo, los CIO tienen el doble de probabilidad de priorizar la entrega de servicios de TI sobre “la transformación de TI de un centro de costos a un centro de beneficio” o “invertir en nuevas tecnologías”. Esta arraigada perspectiva puede actuar como un freno para aquellos CIO que buscan conseguir agendas de crecimiento a través de sus portafolios de TI.

Se requiere más en la administración estratégica del portafolio

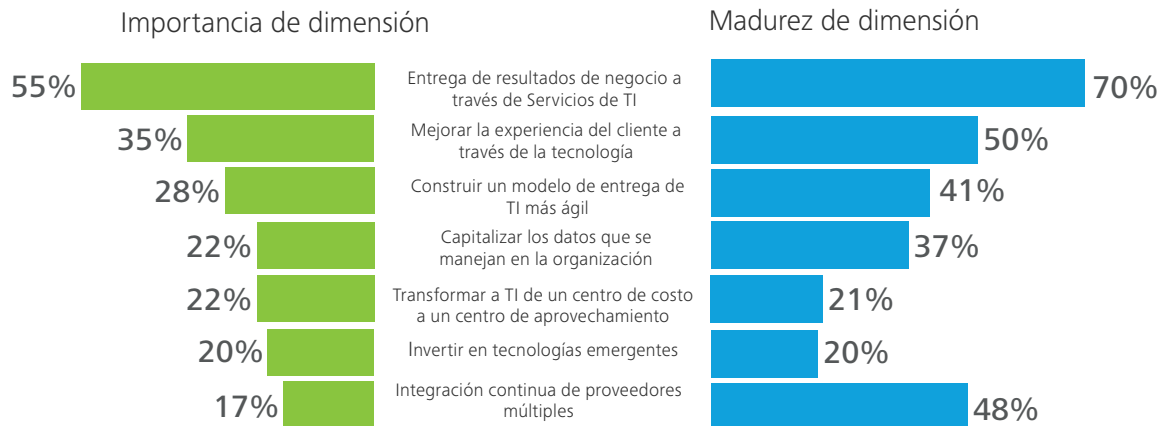
En un desarrollo positivo, más del 60 por ciento de los encuestados dijeron que evaluaron los portafolios de proyecto contra las medidas como riesgo y recompensa. Sin embargo, a pesar de que casi 9 de 10 tienen claridad en sus proyectos a corto y largo plazo, más de un tercio no evalúan de forma activa el desempeño de sus portafolios contra las medidas de riesgo versus la recompensa, y alrededor de un tercio no tiene la habilidad de cambiar rápidamente las prioridades y ser capaz de mover su enfoque basado en objetivos estratégicos.

Cuidar la brecha de capacidad

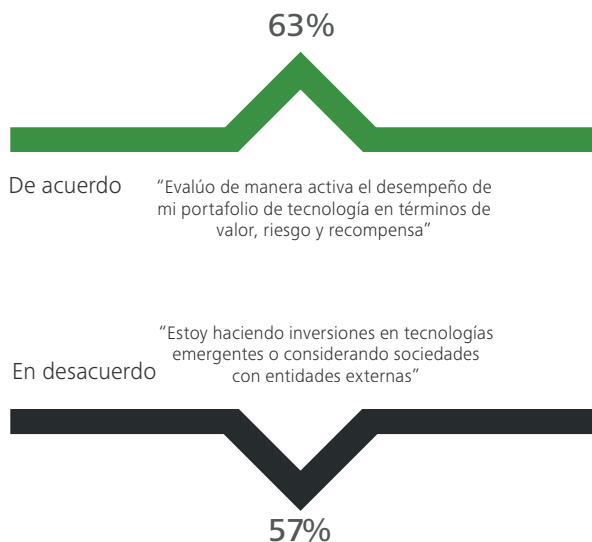
Las brechas importantes de capacidad pueden frenar a los CIO enfocados en la innovación de administrar y evaluar sus portafolios de manera más efectiva, con sólo uno de cinco asumiendo la capacidad operativa para invertir en tecnologías emergentes o priorizar la transformación de sus organizaciones de un centro de costos a uno de beneficios. Los CIO también identifican las brechas de capacidad en relación a la monetización de los datos con menos de 4 de 10 teniendo una “capacidad madura” en ese tema.

Portafolio del CIO: infografía

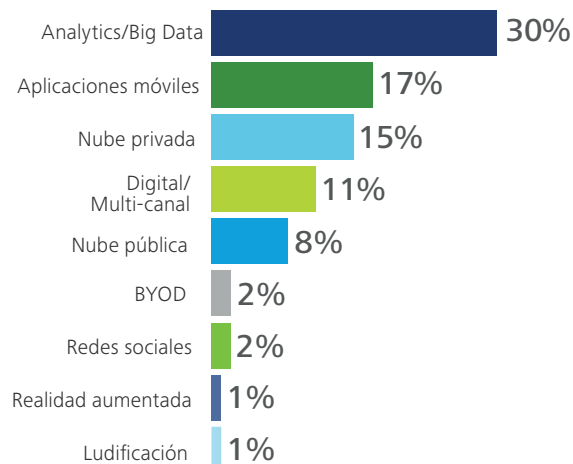
Dimensiones clave del portafolio del CIO



Gestión del portafolio de TI Afirmaciones clave y brechas



¿En dónde invertirías más dinero si tuvieras que hacerlo?



Portafolio del CIO: percepciones

Reclutar empresarios

Las funciones de TI con enfoque en la innovación deben mirar al reclutamiento del talento empresarial. Esto puede ser un reto ya que a muchas organizaciones de TI les falta la capacidad de invertir estratégicamente. Sin embargo, las unidades internas de negocio pueden ser una fuente de talento, y los CIO deben aprovechar ampliamente este recurso. A menudo, las funciones de mercadotecnia y digitales contienen ricas venas de talento y, los CIO toman nota, bien podrían ser la fuente de líderes de tecnología futura.

Monetizar TI desarrollado para uso interno

Para las funciones de TI asignadas a la tarea de innovar para expandir las fuentes de ingreso, no es una exageración vender sistemas TI desarrollados para uso interno a los clientes. Por ejemplo, una empresa líder internacional que ayuda a las compañías biofarmacéuticas a desarrollar y traer medicamentos al mercado más rápido, más fácil y con costos más eficientes, transformó los sistemas de TI, utilizados por el staff interno, en servicios y software basados en la nube, esto hizo que recientemente la compañía recaudara más de \$40 millones en nuevos negocios.

Cambia lo que mides y cómo lo mides

El éxito de un portafolio diseñado para proporcionar el crecimiento del negocio a través de la innovación tecnológica se mide de manera diferente a un portafolio diseñado para ofrecer servicios de TI alineados con la estrategia de negocio. Los capitalistas de riesgo evalúan continuamente su portafolio sobre la base del riesgo frente a la recompensa, con la capacidad de cambiar rápidamente las prioridades en respuesta a las condiciones del mercado. Las métricas tales como el crecimiento de los ingresos, la mejora del margen operativo y el valor del accionista son puntos de referencia útiles en este contexto.



Contacto Clave

Matt Lacey

Socio, Estrategia
Tecnológica & Arquitectura
matthewlacey@deloitte.co.uk

“Necesitamos mayor presupuesto para habilitar la innovación, la adopción de nuevas tecnologías y el compromiso de personal de TI altamente capacitado y experimentado”

Encuestado, Australia

“Necesitamos priorizar y alinear las inversiones de tecnología en las áreas que conduzcan al crecimiento e innovación real para el negocio”

Encuestado, Sudáfrica

Relaciones del CIO: hallazgos clave

En el camino correcto con algunas relaciones con colegas

Los resultados de la encuesta sugieren que los CIO podrían hacer más para mejorar sus relaciones con el consejo si quieren que sus funciones de TI innoven y apoyen el crecimiento de negocio. De forma más positiva, un poco más del 40 por ciento de los CIO reportaron que tenían una muy buena relación con los CEO. En un entorno empresarial acelerado, donde hay presión constante por demostrar y apoyar el crecimiento del negocio, hay mucho que obtener de una buena relación con el CEO.

¿Los CIO están haciendo nuevos amigos?

Las tendencias disruptivas tales como Analytics y redes sociales, han conducido a un crecimiento de roles tales como director general de datos, director general digital, y director general de marketing. Sin embargo, la mayoría de los CIO no califican su relación con esos accionistas como particularmente fuerte, y tienden a tener una mejor relación con los CEO, CFO y COO.

Mejorar como socios de negocio, más qué hacer

A pesar de estar en una mejor posición que el año pasado, los CIO están luchando para convertirse socios líderes de negocio dentro de sus organizaciones. Solo por debajo de la mitad de los CIO se califican a sí mismos como socios estratégicos de negocio “fuertes y efectivos”. Ese es un paso en la dirección adecuada, pero se necesita hacer más y tal vez los CIO se inhiben debido a su rol establecido como guardianes de la situación tecnológica actual.

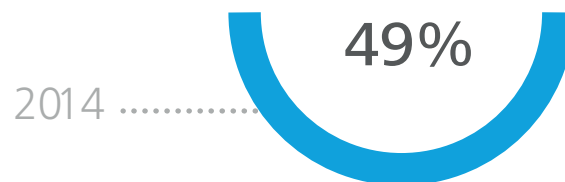
Oportunidades perdidas con accionistas externos

Los CIO podrían estar haciendo más para desarrollar grupos de networking, socios aliados y relaciones de proveedor, con la intención de impulsar la innovación. Actualmente, los CIO no consideran sus relaciones con socios aliados y analistas de tecnología como muy importantes, y están fallando al desarrollar relaciones con clientes externos, en donde sólo el 16 por ciento de los CIO reporta una muy buena relación. Además, sólo un tercio afirma tener una muy buena relación con los proveedores y vendedores. Juntos, estos resultados sugieren que los CIO están perdiendo oportunidades de trabajar con accionistas externos para canalizar la innovación al crecimiento de negocio.

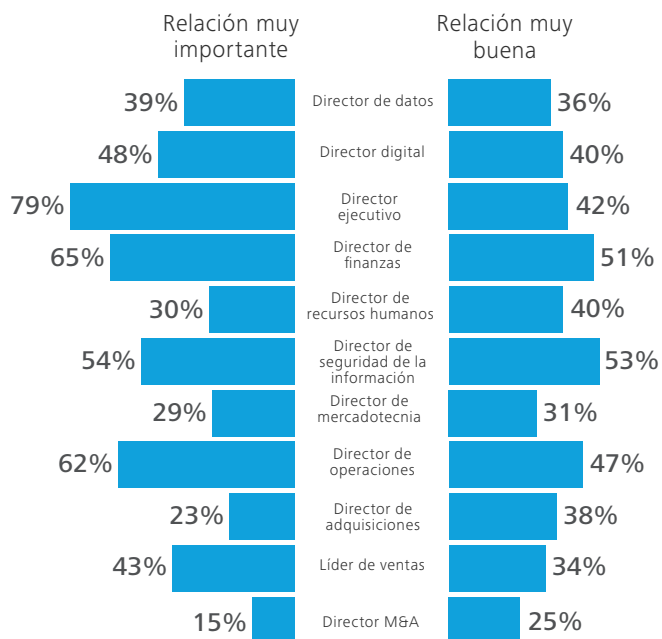
Relaciones del CIO: infografía

Asociación de negocio estratégica de TI
¿Qué tan efectiva es tu función de TI?

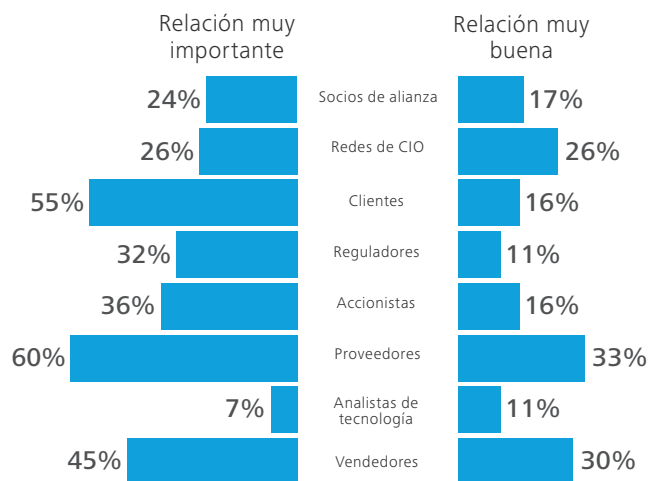
Socios fuertes para el negocio



Accionistas internos
(importancia percibida vs fortaleza actual de la relación)



Accionistas externos
(importancia percibida vs fortaleza actual de la relación)



Relaciones del CIO: reflexiones

Actualizar relaciones

Los roles de liderazgo de negocio de nueva generación tales como director general digital y de datos están ganando prominencia. Se está volviendo esencial para los CIO promover relaciones más fuertes y confiables con los líderes de negocio emergentes que defienden las tendencias disruptivas, deben consolidar las relaciones con los líderes en estos roles y trabajar con ellos para habilitar la innovación y el crecimiento.

Crowdsource, idear y comercializar

Algunos CIO están comenzando a utilizar su experiencia fuera de sus empresas. Por ejemplo, recientemente una compañía global de petróleo y gas impulsó a los CIO regionales a aceptar el crowdsourcing y alianzas con terceros para desarrollar nuevas fuentes de ingresos de las tecnologías existentes. Utilizar el crowdsourcing para idear y desplegar nuevas líneas de producto es un mecanismo poderoso que puede ayudar a los CIO a desarrollar oportunidades de negocio.

Mejorar con argumentos la influencia en el nivel C

Las organizaciones de TI que buscan establecerse como núcleos de innovación de tecnología necesitan convencer a sus colegas sobre los beneficios de las inversiones en TI. Ya sea para una presentación o para interacciones con los accionistas internos, los CIO deben encontrar formas interesantes de difundir su mensaje. La gente tiende a recordar historias y narraciones, especialmente cuando el mensaje se relaciona con emociones. Los CIO deben utilizar anécdotas y analogías para ayudar a la gente a entender situaciones complejas y transmitir la información a terceros.



Contacto Clave

Phill Everson

Socio, Transformación TI

peverson@deloitte.co.uk

“El gran cambio tiene que ser mío. Necesito posicionarme mejor y de manera más estratégica también y a mi departamento. Es mi responsabilidad mostrarle a la empresa la importancia de TI”

Encuestado, América

“Si pudiera cambiar una cosa sería que se comprometieran de manera natural con TI cuando se apunta hacia la innovación”

Encuestado, Australia

Pulso CIO: hallazgos clave

Innovación en la organización de TI

Para negocios que aspiran a crecer a través de la innovación tecnológica, aun hay trabajo que hacer para cambiar las mentalidades e incrustar una cultura de innovación en la empresa de TI. Menos de un tercio de los CIO advierte que la innovación es importante para la función de TI. Más de la mitad de ellos considera importante la innovación en su organización, pero reciben poco financiamiento para el presupuesto de TI para poder entregar de manera adecuada.

Esta es un área en la que las organizaciones pueden buscar examinar de forma más cercana las razones de la falta de inversión.

El CIO frente a la actitud de liderazgo de negocio para la toma de riesgo

Los resultados de la encuesta sugieren que los CIO tienen la intención de tomar riesgos inteligentes con inversiones de TI, pero esta actitud no parece corresponder con los proyectos del portafolio actual. La actitud del liderazgo de negocio hacia el riesgo es la mayor restricción al hacer inversiones en TI más riesgosas para la innovación y el crecimiento, mencionan los CIO.

Reinventar el comportamiento y el estilo

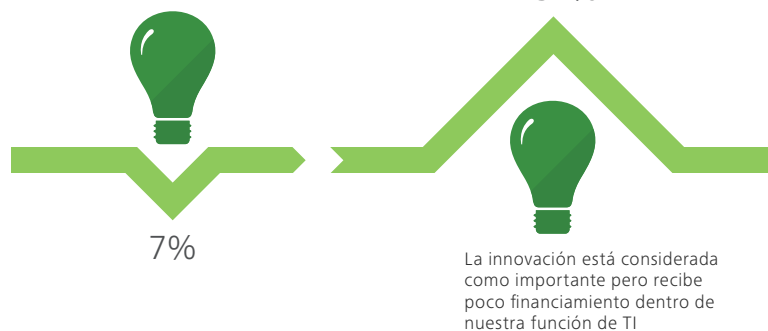
Sólo una tercera parte de los CIO se describe a sí mismo como capaz de hacerse cargo de las situaciones, un fuerte contraste con las habilidades percibidas de los CEO y COO. Los CIO también tienden a ser más racionales que intuitivos, probablemente esto indica que dependen del razonamiento a conciencia más que del presentimiento. Esto es una ventaja positiva en muchas situaciones, pero probablemente lo es menos en la innovación para el crecimiento del negocio.

El aumento de la conciencia del estilo personal y los atributos en diferentes situaciones de negocios puede proporcionarle a los CIO la mejor oportunidad de adaptar el comportamiento a la hora de lidiar con otros líderes de negocio y crear un impacto en el C-suite.

Pulso CIO: infografía

Cultura de innovación en tu organización TI

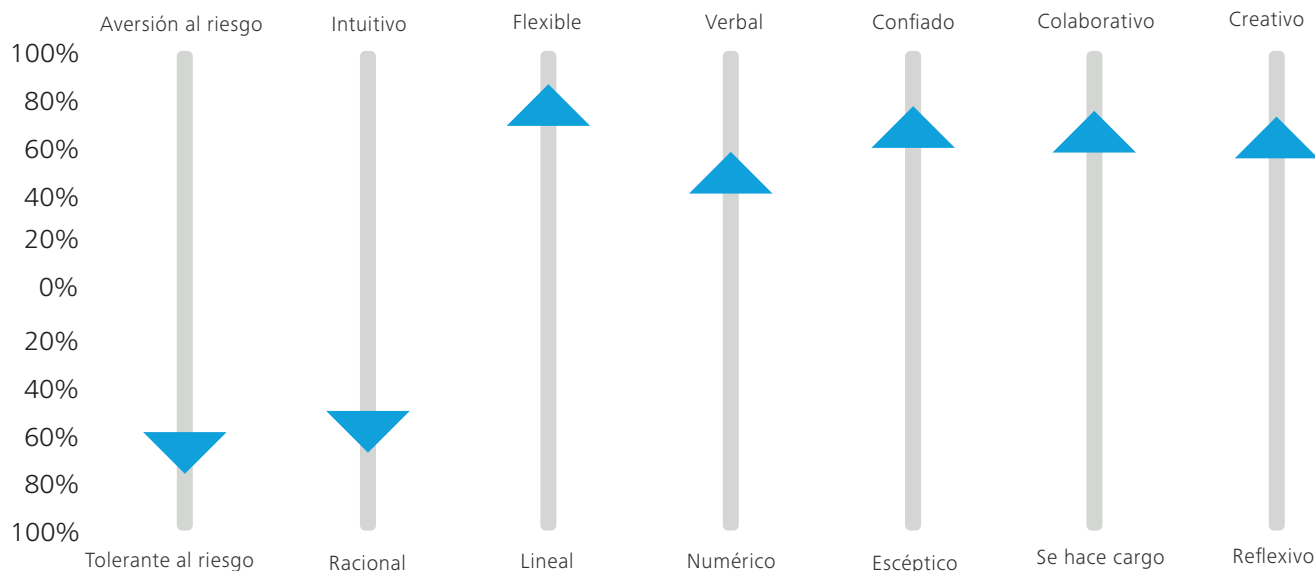
La innovación no está considerada como prioridad en nuestra función de TI



Factores limitantes: ¿Qué te está deteniendo para hacer inversiones más riesgosas en TI?



Describe como CIO: los límites del espectro



Pulso CIO: reflexiones

No apuestes el negocio, toma riesgos inteligentes

Ser más audaz con las inversiones de TI de mayor riesgo en las tecnologías disruptivas no significa que los CIO deban apostar el negocio. Los capitalistas de riesgo exitosos cubren sus inversiones para ganar en las posiciones netas. Del mismo modo, los CIO que desean llevar el crecimiento a través de la innovación tecnológica deben asegurarse de equilibrar su cartera de inversiones en tecnología con la combinación adecuada de proposiciones seguras y de mayor riesgo.

Refina tus instintos de negocio

Los CIO deberían estar en la cima de las tendencias tecnológicas, conocer el impacto de estas y cómo podrían contribuir al crecimiento del negocio. Eso puede incluir, educar a sus colegas y ser percibido como el centro de información enfocado a la innovación en tecnología y crecimiento. Estar en el centro de la innovación tecnológica ayudará a pulir los instintos de negocio e identificar oportunidades.

Estar preparado para fallar

Los capitalistas de riesgo de éxito reconocen que no todas las inversiones que hacen darán frutos; algunas pueden incluso fallar. Sin embargo, esto no les impidió hacer nuevas inversiones como parte de una cartera de riesgo. Los CIO que desean hacer crecer el negocio a través de la innovación deben adoptar una mentalidad parecida, dentro de las limitaciones de sus organizaciones. Presentar informes a los directivos de la empresa y a los colegas sobre el valor neto del negocio es una estrategia que puede ayudar a clarificar la contribución general de las inversiones al valor del negocio.

No olvides el negocio como lo común

Los CIO no deben perder de vista el hecho de mantener las luces encendidas. Es probable que la mayor parte de la cartera de inversiones del CIO se mantenga en los servicios de negocios de TI comunes, los resultados de esas inversiones no deben verse comprometidos por la innovación para el crecimiento empresarial.



Contacto Clave

Mark Lillie

Socio, Programa CIO Deloitte

mlillie@deloitte.co.uk

“Necesitamos crear una cultura que impulse la toma de riesgos y la tolerancia al fracaso”

Encuestado, Canadá

“Quisiera ver a mi organización de TI teniendo una actitud que esté más orientada hacia la solución”

Encuestado, Brasil

Hot topic: Analytics - hallazgos clave

Niveles mixtos de adopción y madurez destacan la necesidad de inversión

Con los crecientes volúmenes de datos con fines de análisis que las empresas están utilizando, es sorprendente observar que menos del 50 por ciento de los CIO están usando programas piloto, implementando o adoptando analíticos en su organización. La buena noticia es que el 74 por ciento de este grupo utiliza la Analytics para apoyar la estrategia de negocio y casi la mitad la ve como una ventaja competitiva. Aun así, más de un cuarto no utilizan la Analytics o lo hacen de una manera que no se alinea de manera clara con la estrategia empresarial.

El papel del CIO en la Analytics

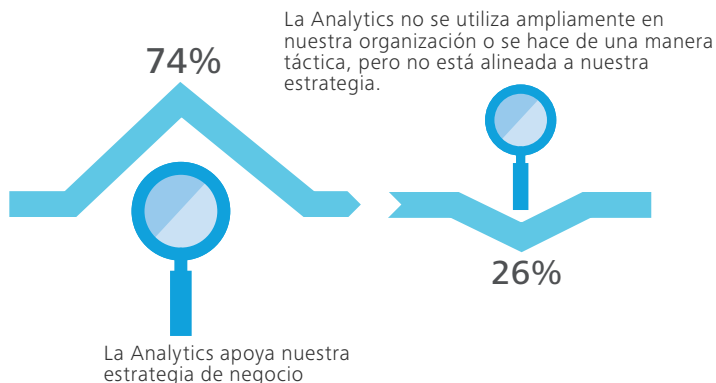
Los resultados de la encuesta sugieren que el papel del CIO en la Analytics se centra en el despliegue de capacidades de tecnología en lugar de perspicacia. Además, más de una quinta parte de los encuestados tienen: ya sea responsabilidad limitada en la entrega de Analytics, o su rol en la entrega de análisis está limitado. Existe pues, una oportunidad para la transición responsabilidades del CIO, tal vez para una visión más holística y un rol basado en la información. El aumento en el número de directores de datos/análisis puede indicar una tendencia a la especialización en esta área, pero los CIO necesitan por lo menos reconocer y entender su impacto.

La confusión sobre el patrocinio ejecutivo y la propiedad

Más de un tercio de los CIO no conocen a su patrocinador ejecutivo para la Analytics, o afirman que ningún patrocinador se define. Además, algunos de los encuestados indican que los CFO y CEO están expropiando la propiedad de la Analytics de los CIO. La falta de un patrocinador claro parece ser un obstáculo clave para la adopción generalizada dentro de algunas organizaciones. Para otros, el muy publicitado momento decisivo del talento en Analytics es un desafío clave. En los resultados de la encuesta, ambos temas calificaron más alto que el presupuesto y las limitaciones tecnológicas.

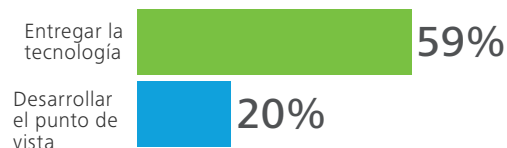
Hot topic: Analytics - infografía

Analytics y estrategia de negocio: ¿Hasta qué punto tus capacidades de Analytics apoyan tu negocio?*

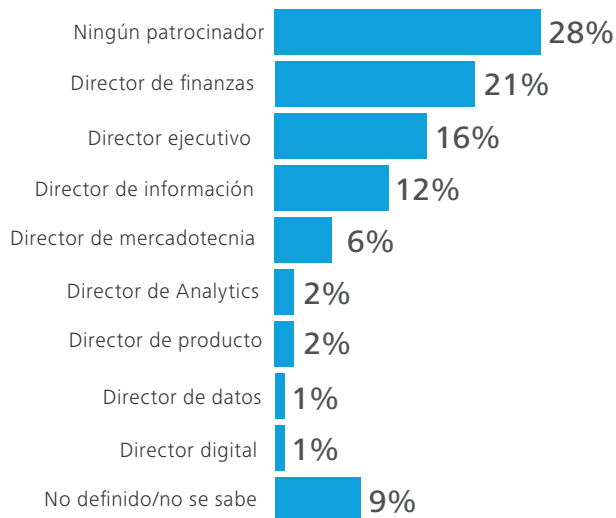


*de los encuestados que están piloteando, implementando o han adoptado la Analytics/big data

El rol del CIO en la Analytics: ¿Cómo se define tu rol en la entrega de capacidades de Analytics?



Patrocinadores ejecutivos para Analytics



El rol del CIO en la Analytics: ¿Cómo se define tu rol en la entrega de capacidades de Analytics?



Hot topic: Analytics - reflexiones

Tomar la oportunidad

Las organizaciones están repletas de datos, pero muchas aún toman decisiones críticas basadas en la opinión de expertos y el instinto. El desafío consiste en reunir, analizar e interpretar los datos y aplicar los resultados al proceso de toma de decisiones. Hay una oportunidad para los CIO de tomar el control y construir un marco de información más ágil.

Alinear los intereses de las partes interesadas

Los CIO están en una posición única para actuar como ejes centrales en la alineación de la estrategia de análisis con el negocio. La falta de un enfoque coherente de Analytics no es un dato o un problema de la tecnología; es una cuestión de estrategia, gente y procesos; y los CIO gestionan un conjunto diverso de partes interesadas y están, por tanto, bien posicionados para reunir a diversos actores para generar soluciones óptimas.

Encontrar un patrocinador

Los CIO necesitan establecer una visión para darse cuenta de cómo la Analytics en el corazón de sus organizaciones, con base en una ilustración, puede generar valor. El patrocinio a nivel ejecutivo y un plan de trabajo viable proporcionará a corto plazo, una visión específica y apoyará la transformación a largo plazo.

Invertir en la “gente morada”

En el mundo de la Analytics, los tecnólogos de datos se denotan mediante el color rojo y las funciones de negocio por el azul. Los miembros del staff que son una mezcla de ambos son “gente morada” que son fundamentales para el éxito de la Analytics, lo que requiere una comprensión dual de tecnología y estrategia de negocio. Los procesos de negocio evolucionan constantemente y la “gente morada” está preparada para ayudar a las organizaciones a adoptar la Analytics para responder al cambio. Las organizaciones deben identificar e invertir en este tipo de personas para tener éxito en la Analytics.



Contacto Clave

Carl Bates
Socio, Analytics
carbates@deloitte.co.uk

“Necesitamos un diseño de Analytics estratégico centralizado con un presupuesto definido”

Encuestado, Ireland

“Me encantaría que nuestra organización utilizara más Analytics para mejorar la experiencia del cliente”

Encuestado, Canadá

Variaciones regionales

Norte de Europa

Más probable que...

- se consideren CIO "tolerantes al riesgo"
- hayan transformado a TI de un centro de costos a un centro de aprovechamiento
- hayan visto un incremento en el presupuesto de TI

Menos probable que...

- les falte tecnología adecuada e infraestructura para capturar los datos para entregar Analytics

Canadá

Más probable que...

- se consideren CIO "intuitivos"
- tengan una línea clara de visión de todo el portafolio de los proyectos y programas de TI
- hayan adoptado o estén implementando soluciones de nube privada

Menos probable que...

- evalúen activamente el desempeño de su portafolio de tecnología en términos de valor, riesgo y recompensa

Europa Occidental

Más probable que...

- hayan adoptado, implementado o pilotado la Analytics
- califiquen "la mejora de la experiencia del cliente a través de la tecnología" como una dimensión importante de su trabajo
- hayan adoptado BYOD

Menos probable que...

- consideren la innovación como una prioridad para la función de TI

Sur de Europa

Más probable que...

- enfrenten una falta de modelos de riesgo apropiados para el crecimiento e innovación
- consideren la transformación de TI de un centro de costos a un centro de aprovechamiento como una de las dimensiones más importantes de su trabajo

Menos probable que...

- creen que la Analytics y big data proporcionen una ventaja competitiva

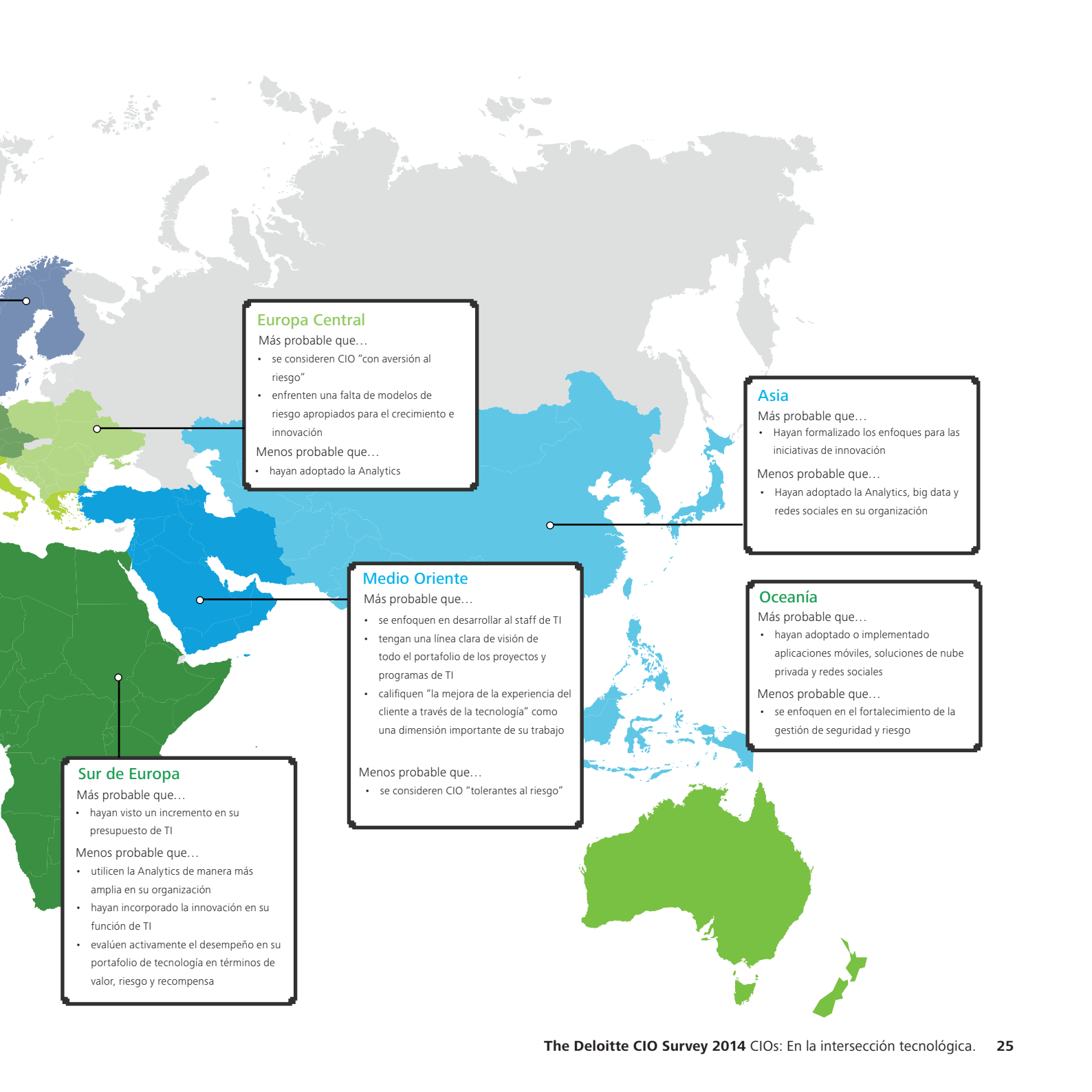
América Latina

Más probable que...

- hayan transformado a TI de un centro de costos a un centro de aprovechamiento
- creen que, a pesar de que la Analytics apoya a su negocio, no proporciona ventaja competitiva
- se enfoquen en fortalecer la gestión de riesgo y seguridad

Menos probable que...

- enfrenten temas de privacidad dificultando el uso más amplio de la Analytics



Europa Central

Más probable que...

- se consideren CIO "con aversión al riesgo"
- enfrenten una falta de modelos de riesgo apropiados para el crecimiento e innovación

Menos probable que...

- hayan adoptado la Analytics

Asia

Más probable que...

- Hayan formalizado los enfoques para las iniciativas de innovación

Menos probable que...

- Hayan adoptado la Analytics, big data y redes sociales en su organización

Medio Oriente

Más probable que...

- se enfoquen en desarrollar al staff de TI
- tengan una línea clara de visión de todo el portafolio de los proyectos y programas de TI
- califiquen "la mejora de la experiencia del cliente a través de la tecnología" como una dimensión importante de su trabajo

Menos probable que...

- se consideren CIO "tolerantes al riesgo"

Oceanía

Más probable que...

- hayan adoptado o implementado aplicaciones móviles, soluciones de nube privada y redes sociales

Menos probable que...

- se enfoquen en el fortalecimiento de la gestión de seguridad y riesgo

Sur de Europa

Más probable que...

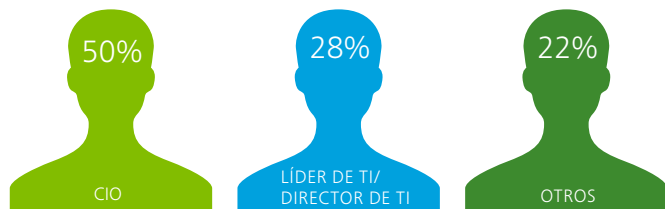
- hayan visto un incremento en su presupuesto de TI

Menos probable que...

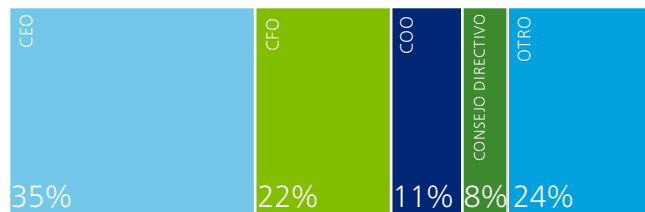
- utilicen la Analytics de manera más amplia en su organización
- hayan incorporado la innovación en su función de TI
- evalúen activamente el desempeño en su portafolio de tecnología en términos de valor, riesgo y recompensa

Sobre los participantes

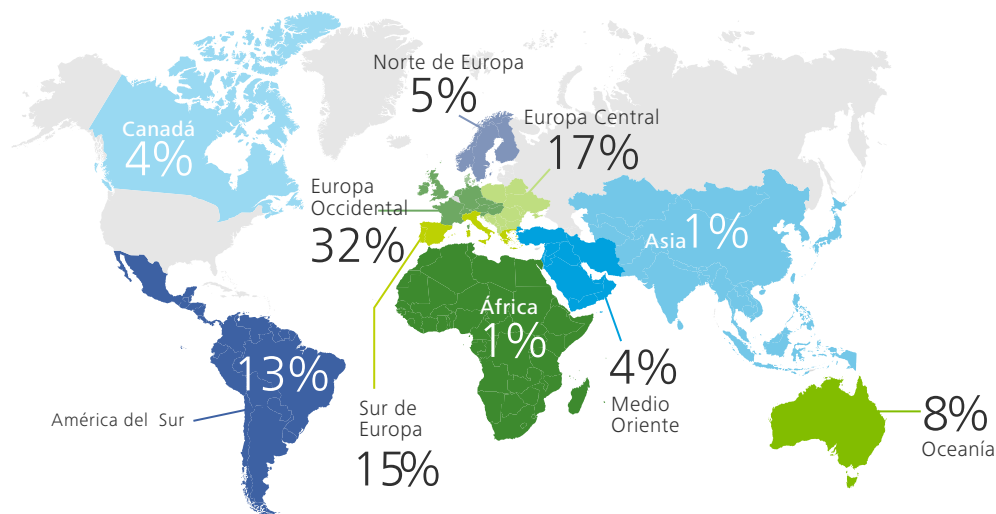
Posición



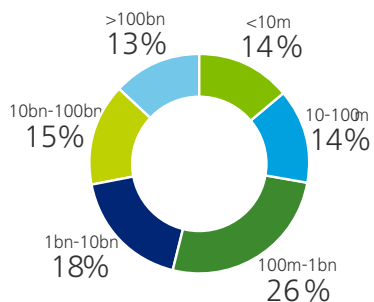
Le reporta a



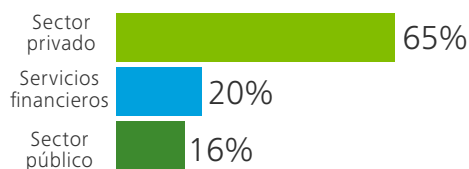
Regiones



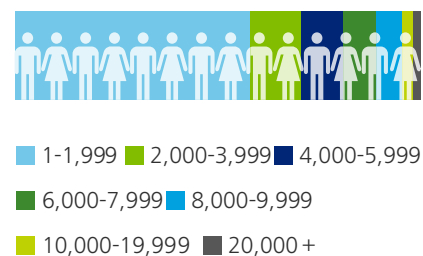
Ingreso de la empresa



Industria



Número de empleados de tiempo completo (%)



Bienvenida



Michael Montonen

Engagement Managing Director
mimontonen@deloittemx.com

Deloitte tiene como misión ayudar a la transformación de clientes y aliados desde el interior de sus organizaciones para soportar su consolidación como líderes en su industria. Con este enfoque cada acción que emprendemos busca generar un impacto positivo que produzca estos resultados tangibles.

En esta ocasión, nos complace presentarles los resultados de la Encuesta CIO Deloitte 2014 que conjunta las preocupaciones más importantes para los altos ejecutivos de tecnología en México y Latinoamérica.

Entendemos que la posición del CIO en las organizaciones es la de un socio estratégico de negocio, que es comparable a un inversionista de capital de riesgo. Ambos tienen una capacidad sin igual para tomar decisiones calculadas que no solo aseguran la creación de valor extraordinario sino que impactan directamente en el retorno de inversión de las organizaciones, en un ecosistema en constante cambio y evolución.

En el informe presentamos:

- Los puntos más importantes en los que los CIO mexicanos y regionales latinoamericanos tendrán como foco en el futuro cercano
- Comentarios, observaciones y percepciones de los especialistas de Deloitte para ayudar a enfrentar algunos de los retos clave citados.

Esperamos que los resultados de esta encuesta sean una herramienta útil para el desarrollo de su rol como líderes de TI. Agradecemos a todos los ejecutivos que nos brindaron su tiempo al contestar la encuesta CIO Deloitte 2014 y esperamos continúen participando en las subsecuentes. La mejor forma de enriquecer el informe es con su experiencia.

Michael Montonen

Factsheet México / Latam

Presupuesto y prioridades de TI

¿Enfoque renovado en el crecimiento?

- 14% de los CIO reportaron una disminución en el presupuesto de 2014
- Responder a las necesidades de negocio, fortalecer la seguridad dentro de su organización y consolidar aplicaciones e infraestructuras

Tecnologías especializadas

- Tendencia a la alza: apps, redes sociales, herramientas de Big Data y soluciones en la nube
- Tecnologías especializadas que aún no se aprecian como relevantes: realidad aumentada

La innovación aún carece de financiamiento

- 10% del presupuesto reservado para innovación tecnológica
- De los CIO que destinan una porción mayor, 60% está en organizaciones con menos de 2000 empleados

Big Data y Analytics

- Alrededor del 50 por ciento de los CIO están probando, implementando y adoptando métodos de análisis de datos
- Los CIO invertirían más si hubiera presupuesto adicional disponible
- Piensan que no están gastando lo suficiente en Big Data

Portafolio del CIO

- Los CIO tienden a ubicar en primer lugar la integración efectiva entre múltiples proveedores por encima de ganancias, innovación y crecimiento
- Tienen el doble de probabilidad de priorizar la integración efectiva entre múltiples proveedores sobre “la transformación de TI de un centro de costos a un centro de ganancias” o “fortalecer la experiencia del usuario usando tecnología”.

Se requiere más en la administración o en el enfoque estratégico del portafolio?

- Más del 70% de los encuestados respondieron que su portafolio de proyectos y programas impulsa la creación medible del valor para el Negocio.
- Más de un tercio no evalúan de forma activa el desempeño de sus portafolios
- Alrededor de un tercio no tiene la habilidad de cambiar rápidamente las prioridades y ser capaz de mover su enfoque basado en objetivos estratégicos.

Cuidar la brecha de capacidad

- 40% invertiría más dinero en aplicaciones móviles, a diferencia de LATAM que lo haría en Big Data y Analytics.
- Las capacidades para invertir en tecnologías emergentes o aprovechamiento de datos son de las más inmaduras

Relaciones del CIO

En el camino correcto con algunas relaciones con colegas

- Los CIO podrían hacer más para mejorar sus relaciones con el consejo si quieren que sus funciones de TI innoven y apoyen el crecimiento de negocio.
- El 90% de los CIO reportaron que tenían una muy buena relación con los CEO.

¿Los CIO están haciendo nuevos amigos?

- Las tendencias disruptivas como Analytics y redes sociales han conducido a un crecimiento de roles tales como Director de Datos, Director Digital, y Director de Marketing.
- La mayoría de los CIO no califican su relación con esos accionistas como particularmente fuerte, y tienden a tener una mejor relación con los CEO, CFO y COO

Mejorar como socios de negocio, más qué hacer

- Los CIO están luchando para convertirse socios líderes de negocio dentro de sus organizaciones.
- Solo por debajo de la mitad de los CIO se califican a sí mismos como socios estratégicos de negocio “fuertes y efectivos”.
- Tal vez los CIO se inhiben debido a su rol establecido como guardianes de la situación tecnológica actual.

Oportunidades con externos

- Los CIO no consideran sus relaciones con socios aliados y analistas de tecnología como muy importantes, y están fallando al desarrollar relaciones con clientes externos, en donde sólo el 16 por ciento de los CIO reporta una muy buena relación.

Pulso del CIO

Innovación en la organización de TI

- ¼ de los CIO identifica que la innovación es importante para la función de TI
- Más del 50% de ellos considera importante la innovación en su organización.
- Reciben poco presupuesto de TI para poder entregar de manera adecuada

El CIO frente a la actitud de liderazgo de negocio para la toma de riesgo

- Los CIO tienen la intención de tomar riesgos inteligentes con inversiones de TI.
- La actitud del liderazgo de negocio hacia el riesgo es la mayor restricción al hacer inversiones en TI, más riesgosas para la innovación y el crecimiento.

Reninventar el comportamiento y el estilo.

- Sólo una tercera parte de los CIO se describe a sí mismo como capaz de hacerse cargo de las situaciones, un fuerte contraste con las habilidades percibidas de los CEO y COO.
- Los CIO también tienden a ser más racionales que intuitivos, probablemente, dependen del razonamiento a conciencia más que del presentimiento.

Hot topic: Analytics

Niveles mixtos de adopción y madurez destacan la necesidad de inversión

- Alrededor del 50% de los CIO están probando, implementando o adoptando Analytics en su organización.
- El 42% de los CIO en México utiliza Analytics para apoyar la estrategia de negocio y más de la mitad la ve como una ventaja competitiva.

- Casi un tercio no utilizan Analytics o lo hacen de una manera que no se alinea de manera clara con la estrategia empresarial.

El papel del CIO en Analytics

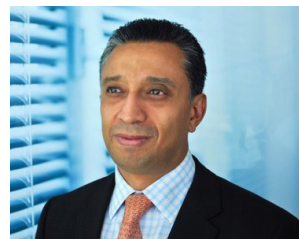
- El rol del CIO en Analytics se centra en el despliegue de capacidades de tecnología en lugar de ayudar a definir un modelo de análisis.
- Una tercera parte de los encuestados no tienen claro su rol o tienen responsabilidad limitada en la entrega de Analytics.
- El aumento en el número de directores de datos puede indicar una tendencia a la especialización en esta área, pero los CIO necesitan reconocer y entender su impacto.

Diferencia entre patrocinio y propiedad

Más del 50% de los encuestados indican que los CFO y CEO están expropiando la propiedad de Analytics de los CIO

- La falta de un patrocinador claro parece ser un obstáculo clave para la adopción generalizada dentro de algunas organizaciones.
- Para otros, el talento en Analytics es un desafío clave.

Contactos Clave



Juan Pinacho
Socio Líder, Technology
Integration
jupinacho@deloittemx.com



Michael Montonen
Engagement Managing Director
mimontonen@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/ conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.