



Estudio Especial

La gestión del dato en la transformación digital de las empresas españolas

Alberto Bellé

Patrocinado por HPE, Microsoft e Intel

OPINIÓN DE IDC

Las empresas españolas están en su mayoría inmersas en un proceso de transformación digital. La irrupción de la Tercera Plataforma (la combinación de cloud, Big Data, movilidad y Social Business) ha transformado a clientes y empleados, y ha causado cambios disruptivos en los mercados y el marco competitivo. Esto ha provocado que las organizaciones tengan que transformarse para ser competitivas en un mundo que es ya digital.

IDC destaca varios aspectos en su definición de transformación digital: Es un proceso continuo, los cambios son disruptivos, se apoya en el dato, es un cambio de negocio apoyado en la tecnología, y es un fenómeno integrador, donde no tienen sentido los silos.

IDC ha llevado a cabo un estudio sobre una muestra de 68 empresas y organizaciones españolas, durante noviembre y diciembre de 2015, abarcando todo el espectro de sectores y tamaños, aunque con mayor foco en mediana y gran empresa. En este estudio se ha analizado cómo las organizaciones españolas están llevando a cabo esta transformación, a qué departamentos afecta, qué implicaciones tiene para la gestión de los datos, y cómo se lidera el proceso. Las principales conclusiones son:

1. La transformación digital es mayoritaria en el conjunto de empresas en España, dado que el 67% de las mismas están llevando a cabo este proceso.
2. El ciclo del dato refleja la evolución de las organizaciones en su transformación, en la que las menos maduras se concentran en la captura y almacenamiento de datos, mientras que las más maduras lo hacen en las analíticas y la calidad.
3. Las personas están en el centro de las analíticas y la explotación del dato, independientemente del grado de evolución de las organizaciones.
4. El liderazgo del CEO del proceso de transformación e innovación diferencia a las empresas más avanzadas de las demás.
5. El Departamento de TI tiene el reto de asegurar la integración entre los diferentes modelos de TI (Tercera Plataforma frente a tradicional), las áreas en la organización (unidades de negocio frente a tecnología), y las culturas (digital frente a analógica).

Este estudio desarrolla estos cinco puntos, e incluye una serie de valoraciones cualitativas que se analizaron en un evento organizado junto con las organizaciones participantes, en el que se debatieron las conclusiones.

QUÉ ES TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CÓMO SE ANALIZA EN ESTE ESTUDIO

Existe una variedad de interpretaciones acerca de transformación digital. Se presenta a continuación la definición de IDC:

La transformación digital es el proceso continuo en el que las empresas impulsan o se adaptan a cambios disruptivos en sus clientes y mercados (ecosistema externo), apoyándose en las competencias digitales para innovar en modelos de negocio, productos y servicios que combinan de forma integrada lo físico con lo digital, el negocio y la experiencia de cliente, mientras se producen mejoras en la eficiencia operacional y el rendimiento de la organización.

Hay varios aspectos a destacar de esta definición:

- **Es un proceso continuo**, no se trata de una transformación con un comienzo y final, sino de una nueva dinámica, en la que las organizaciones tienen que prepararse para un cambio constante.
- **Los cambios son disruptivos**, generan nuevos modelos de negocio o de operación, y pueden conllevar movimientos drásticos de cuotas en los mercados.
- **Está basada en el dato**, pero en un dato digital, que no solamente representa un nuevo formato, sino un cambio en su utilización y su cadena de valor (competencias digitales).
- **No es una transformación tecnológica**, sino de negocio/experiencia de cliente, apoyada en la tecnología.
- **Las innovaciones son integradoras**, de lo físico con lo digital, del negocio con la experiencia de cliente. Requieren por tanto una integración en la organización, y hacen necesario que desaparezcan los silos.

Sobre esta definición se articula el presente informe, y el análisis sobre las empresas españolas. En la sección siguiente se muestran las características técnicas del estudio.

Para llevar a cabo el análisis, se han cruzado las respuestas en función de la madurez de las organizaciones, y de este modo identificar los rasgos que identifican a las que están más avanzadas en su transformación frente a las demás. Las categorías cruzadas son las organizaciones que llevan más de un año en su proceso de transformación, frente al resto.

A partir de dicho análisis, se han seleccionado los cinco resultados más significativos, que describen el alcance de la transformación. Los resultados se estructuran de la siguiente forma, en las siguientes secciones:

- Descripción del resultado
- Empresa arquetipo, construida a partir de las respuestas más frecuentes
- Empresas en transformación frente a las demás: Aspectos comunes y diferencias

ESTUDIO SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ESPAÑA

IDC ha llevado a cabo un estudio sobre una muestra de 68 empresas y organizaciones españolas entre noviembre y diciembre de 2015, que abarca los diferentes sectores y tamaños, aunque con mayor foco en empresa mediana y grande.

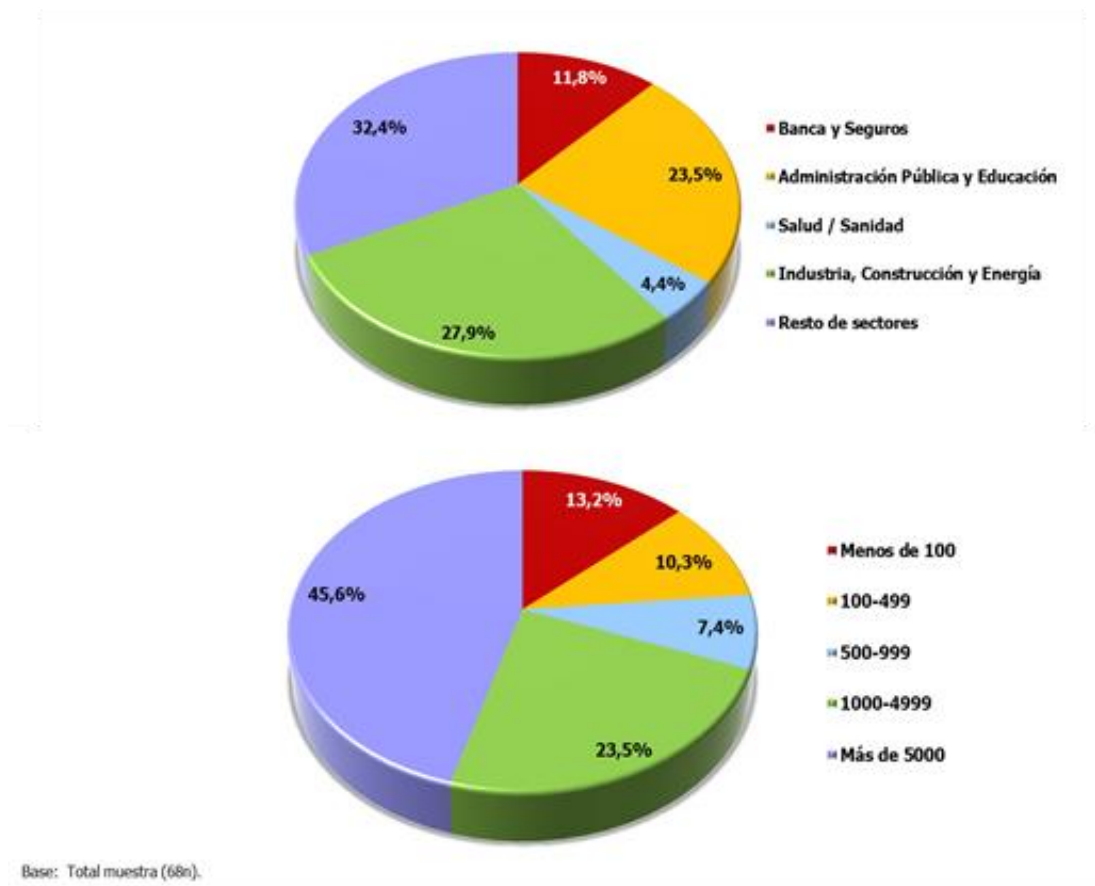
El objetivo ha sido analizar cómo las organizaciones españolas están llevando a cabo el proceso de transformación digital, a qué departamentos afecta, qué implicaciones tiene para la gestión de los datos, y cómo se gestiona y lidera el proceso.

El estudio se ha llevado a cabo mediante entrevistas telefónicas, con cargos de responsabilidad tecnológica y poder de decisión, así como visibilidad sobre la gestión de los datos.

La distribución de la muestra por tamaño y sector se presenta a continuación:

GRÁFICO 1

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTOR Y TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente: IDC, 2016

RESULTADO 1: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

La transformación digital es mayoritaria en el conjunto de empresas en España, dado que el 67% de las mismas están llevando a cabo este proceso.

El contexto de negocios y las condiciones de mercado están empujando a las empresas españolas a transformarse. La estrategia digital ha sido impulsada en gran medida por el entorno, bien sea el cliente, el marco competitivo, o la nueva generación de empleados. No obstante, este no se desarrolla en la periferia del negocio, sino que paulatinamente se ha convertido en una estrategia corporativa. De hecho, más de la mitad de las empresas encuestadas (67%) ha iniciado su transformación digital hace más de un año.

Empresa arquetipo

Si construyéramos una empresa tipo representativa a partir de las respuestas más frecuentes ofrecidas en este estudio, observaríamos que la reducción y optimización de costes es la principal motivación para embarcarse en la transformación digital (67%). Un aspecto clave para llevar a cabo la misma es el rediseño, automatización y digitalización de sus procesos (54%). Los departamentos más afectados son los departamentos de sistemas (57%) y el de operaciones (56%).

Empresas en transformación frente a las demás: Aspectos comunes y diferencias

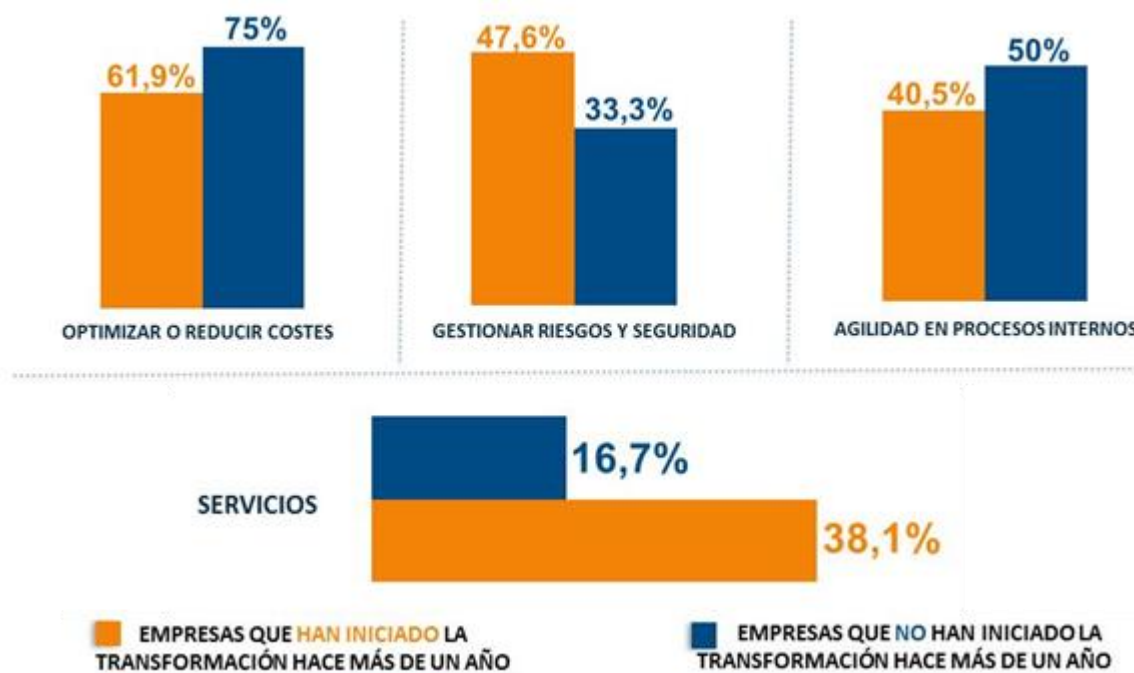
Dejando a un lado la empresa tipo y entrando en el detalle de los catalizadores, áreas clave y departamentos impactados por la transformación digital se observa lo siguiente:

- **Catalizadores de la transformación:** La reducción de costes es el principal catalizador de la transformación en la empresa española en su conjunto. Esto indica que la transformación se encuentra en sus primeras etapas de madurez. No obstante, hay diferencias entre las empresas que ya han iniciado su transformación y el resto. Las primeras otorgan un peso comparativamente menor a los costes, mientras que dan más importancia a la gestión de riesgos y la seguridad. El resto de empresas, además del coste, valora la agilización de los procesos internos y el cumplimiento de la normativa. El impulso del CEO o la entrada de nuevos competidores tienen un impacto más modesto como detonantes de la transformación.
- **Áreas clave de transformación.** Todas las empresas apuntan hacia los procesos, bien a su rediseño, digitalización y reingeniería, como aspectos clave de la transformación digital. No obstante, las que ya lo han iniciado se diferencian de las que no en que dan un mayor peso a los servicios y a la experiencia del cliente. Es decir, están más proactivamente orientadas a la identificación de oportunidades como la creación de nuevos servicios y a la posibilidad de generar mayores ingresos de cliente. El foco en servicios es una señal de que el ámbito de transformación se extiende paulatinamente a otras áreas de la organización. La transformación de los productos es todavía incipiente, aunque ganará relevancia a medida que el mercado de Internet de las Cosas evolucione.
- **Departamentos con mayor impacto.** No todos los departamentos de la empresa se ven afectados por igual en el proceso de transformación. El habilitador de la misma es el departamento de sistemas (57%) y por tanto es el primero en notarlo. Los departamentos de operaciones y finanzas también se ven notablemente impactados en estas primeras fases, lo cual indica que los departamentos que miran hacia dentro de la organización son los que primero deben acometer su propia transformación. Esto tiene lugar con independencia del nivel de madurez de la organización. Otros departamentos que miran más al cliente, como son el departamento de marketing y de ventas, perciben la transformación con una intensidad que varía según la empresa, y en conjunto es menor.

El gráfico a continuación sintetiza los principales detonantes y los aspectos clave de transformación descritos anteriormente, en función del grado de madurez:

GRÁFICO 2

DIFERENCIAS EN LOS CATALIZADORES DE LA TRANSFORMACIÓN



Fuente: IDC, 2016

El proceso de transformación digital tiene un gran componente de descubrimiento: las organizaciones lo emprenden a partir de un detonante en particular, pero en el camino descubren oportunidades que pueden dar un giro a la estrategia de cambio. Esto se hace patente cuando las unidades de negocio, además de los departamentos de TI, participan en el proceso.

La transformación digital está en sus primeras etapas, y se empieza a ver los beneficios a nivel de negocio. No obstante, hay implicaciones a nivel sociológico que hay que considerar a medio y largo plazo, bien en relación con los nuevos hábitos de comunicación e interacción humana, como en las consecuencias de la disponibilidad de datos personales en manos de terceros. Es conveniente un análisis y seguimiento multidisciplinar de las implicaciones de la evolución hacia una sociedad digital.

RESULTADO 2: EL CICLO DE VIDA DEL DATO

El ciclo del dato refleja la evolución de las organizaciones en su transformación, en la que las menos maduras se concentran en la captura y almacenamiento del dato, mientras que las más maduras lo hacen en las analíticas y la calidad.

La transformación digital se sustenta en primer lugar sobre la conversión del mundo analógico en digital, y en segundo lugar sobre la *datificación*, es decir, la creación de nuevos modelos, procesos y oportunidades alrededor del dato y la información.

Para que ambos pilares de la transformación se materialicen, es necesario entender la gestión del dato como un ciclo, que abarca desde su captura y almacenamiento hasta su calidad y explotación. La gestión integrada de este ciclo representa un nuevo modelo no exento de retos y de esfuerzos por parte de las empresas.

El ciclo del dato se ha definido en las siguientes etapas: Captura del dato, almacenamiento, visibilidad sobre la ubicación y uso del dato, accesibilidad, calidad, integración y enriquecimiento del dato, analíticas y gobierno del dato.

Empresa arquetipo

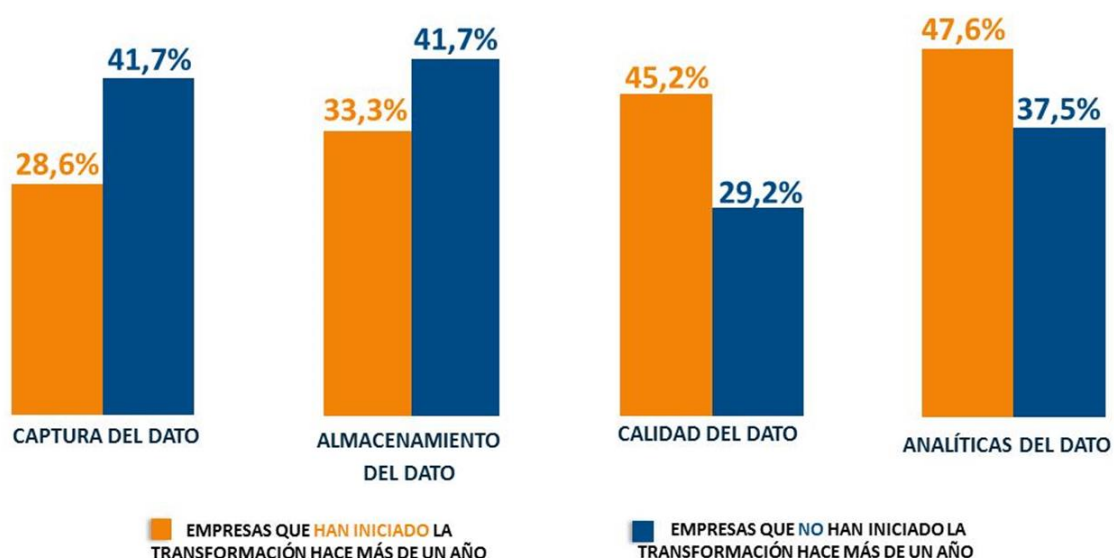
La situación actual se puede caracterizar a través de una empresa tipo construida a partir de las respuestas más frecuentes en este estudio. En esta empresa los esfuerzos para gestionar el dato se centran en facilitar la accesibilidad del dato (46%) y desarrollar la capacidad de aplicar analíticas (44%) con el objetivo de extraer valor.

Detrás de estos esfuerzos se encuentran los retos asociados a la infrautilización de la información (47%) y la falta de visibilidad sobre la misma (46%).

En el gráfico a continuación se muestran las diferencias en las etapas del ciclo del dato en función de la madurez:

GRÁFICO 3

PRIORIDADES EN CADA ETAPA DEL CICLO EN FUNCIÓN DE LA MADUREZ



Fuente: IDC, 2016

Empresas en transformación frente a las demás: Aspectos comunes y diferencias

El estudio muestra una correlación entre el progreso a lo largo del ciclo del dato y el nivel de madurez en la transformación digital. Se presentan los principales aspectos a dos niveles, esfuerzo y retos:

- **Esfuerzo:** El área que las empresas consideran más prioritaria es la accesibilidad del dato. El poder transformador del dato se propagará a medida que sea accesible a más usuarios y clientes.

Existen diferencias significativas entre las empresas que están ya transformándose y las que no. Las primeras centran sus esfuerzos en desarrollar sus capacidades analíticas. El resto de empresas están centrándose en la captura y almacenamiento del dato.

Entre los esfuerzos con valoración secundaria se puede destacar que las empresas que se transforman ponen mayor hincapié en el gobierno y la visibilidad, pero menos en la integración. Además, las empresas maduras destacan la importancia de establecer un gobierno desde el principio del proceso.

Estos resultados muestran que los esfuerzos van variando en función de las necesidades. En las primeras fases se necesita sentar las bases, disponer de los datos adecuados e implementar su almacenamiento, antes de comenzar a extraer valor. En las fases más maduras, los esfuerzos se concentran alrededor del uso y explotación del dato, en base a las analíticas.

- **Retos.** Al mismo tiempo que se digitaliza y *datifica* la actividad de las empresas, estas se han dado cuenta del reto que representa explotar unos datos que actualmente se encuentran infrautilizados. Por ello, para extraer valor es necesario en primer lugar que el dato esté visible para los usuarios.

En relación con las diferencias entre empresas, para las que han iniciado su transformación el principal reto se encuentra en la necesidad de controlar la calidad del dato. Esto denota el empeño por extraer valor a través de las analíticas.

Sin embargo, para el resto de las empresas persisten los problemas de tener que gestionar un mismo dato proveniente de diferentes fuentes, así como la existencia de silos de información.

Un aspecto destacado por los participantes es la conveniencia de saber para qué se va a utilizar el dato, como criterio conductor de las decisiones, en aspectos como el almacenamiento, explotación y control de calidad.

Entender la gestión del dato como un proceso que abarca un ciclo de vida al completo es un aspecto que diferencia a las organizaciones más maduras. Durante dicho ciclo, el dato necesita ser actualizado y gobernado adecuadamente. En este punto emergen cuestiones como quién es el dueño del dato o quién es el responsable de su calidad y custodia. Estos aspectos deben resolverse desde el principio del ciclo y no todas las organizaciones lo tienen claro.

El gobierno del dato es un aspecto esencial. Las organizaciones más maduras destacan la conveniencia de abordarlo desde el principio. Es necesario asegurar un entendimiento común de las definiciones, y la forma de reportar los resultados. De forma similar, la calidad del dato tiene gran importancia, aunque emerja como prioridad en las etapas avanzadas, cuando la organización se dispone a utilizar el dato. Es entonces donde aparecen posibles incoherencias, así como diferencias de calidad entre los datos individuales y su combinación.

RESULTADO 3: ANALÍTICAS

Las personas están en el centro de las analíticas y la explotación del dato, independientemente del grado de evolución de las organizaciones.

Los casos de uso de analíticas proliferan dentro de las empresas y lo hacen condicionados por las necesidades de cada departamento. Así, por ejemplo, el área de marketing aplica analíticas sobre sus clientes para determinar su probabilidad de abandono, el departamento financiero las aplica sobre el movimiento de dinero para detectar el fraude, y el departamento de operaciones lo hace sobre los datos generados por máquinas para realizar mantenimientos preventivos. Además, sobre estas tres grandes categorías las analíticas pueden mirar al pasado, al presente o al futuro.

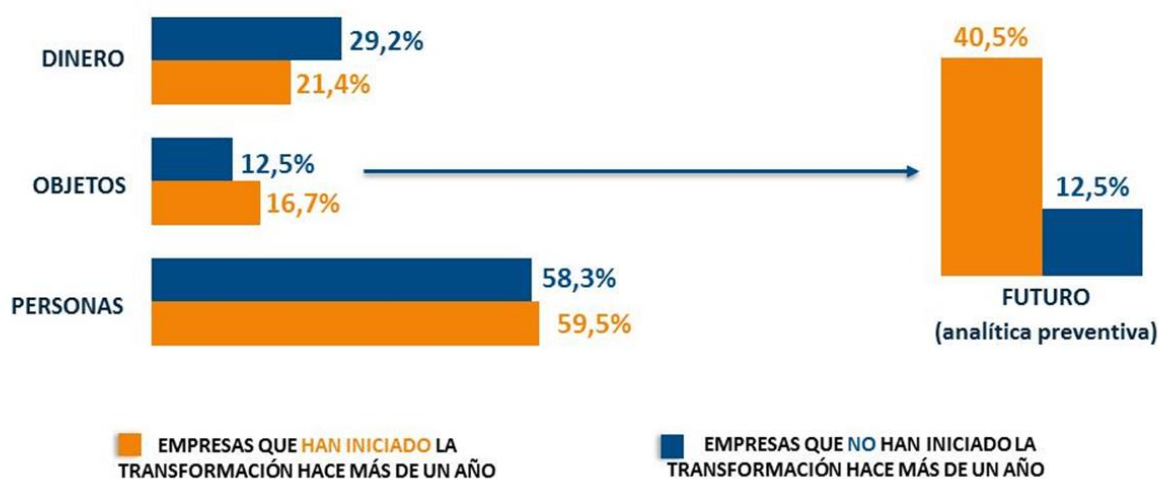
Empresa arquetipo

Si construimos una empresa tipo a partir de las respuestas más frecuentes en este estudio, esta empresa aplica principalmente sus capacidades analíticas sobre personas (58%), y lo hace con fines predictivos. Además, aunque en menor medida, también aplica analíticas sobre el dinero (25%) analizando información en tiempo real y realizando predicciones. Por último, de forma menos intensiva utiliza analíticas centradas en objetos (15%) principalmente para analizar información en tiempo real.

El gráfico a continuación muestra las similitudes y diferencias a nivel de analíticas en las organizaciones:

GRÁFICO 4

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN ANALÍTICAS



Fuente: IDC, 2016

Empresas en transformación frente a las demás: Aspectos comunes y diferencias

En el área de analíticas, hay más diferencias que similitudes entre ambos grupos de empresas, dado que las analíticas ponen de manifiesto la diferencia de madurez. En el ámbito de las personas y objetos es donde las diferencias son más acusadas. En ambas áreas las empresas inmersas en plena transformación apuntan más hacia el análisis del presente y futuro que el resto de empresas. En concreto, una síntesis de los resultados encontrados se realiza a continuación:

- **Personas:** Las personas son, con diferencia, el aspecto que más esfuerzos de analítica concentra. El análisis tanto de empleados como de clientes se centra fundamentalmente en el análisis predictivo (56%) para anticipar el comportamiento o necesidades de los clientes y empleados. En segundo lugar, las analíticas se aplican en el tiempo real (33%), por ejemplo, estudiando el comportamiento de los clientes mientras visitan una página web, o incluso una tienda física. Por último, se realizan análisis sobre lo ya sucedido (9%) para llevar a cabo, por ejemplo, un análisis forense.

Las empresas que se encuentran inmersas en la transformación digital hacen un uso claramente diferenciado de las analíticas aplicadas a personas: dan más peso al presente y futuro, frente al análisis de información pasada.

- **Objetos:** En conjunto, la analítica aplicada a objetos se realiza principalmente buscando conocer en tiempo real (56%) la información generada por máquinas y productos para que los departamentos de operaciones puedan establecer un equilibrio dinámico entre la capacidad, el inventario y la demanda. En menor medida, otra aplicación de las analíticas pasa por desarrollar modelos predictivos (32%) que permitan, por ejemplo, realizar mantenimientos preventivos.

De nuevo, existen marcadas diferencias entre las empresas inmersas en la transformación digital y el resto de empresas. Pero en este caso, estas diferencias se traducen en un uso mucho más intensivo del análisis predictivo y un menor uso del análisis de información en tiempo real o, especialmente, de información pasada.

- **Dinero:** En relación con el dinero, tiene tanta prioridad el análisis en tiempo real (44%), en aspectos como la detección del fraude, como la capacidad de establecer predicciones (44%), por ejemplo, para anticipar necesidades de tesorería o escenarios de compras y adquisiciones. De forma similar a las analíticas aplicadas a personas y objetos, el análisis del pasado cobra menos relevancia (9%).

Las diferencias entre empresas en plena transformación digital y el resto de empresas son más sutiles y hay un uso similar tanto del análisis en tiempo real como del predictivo. No así la información pasada, que tiene menor relevancia.

Hay varios aspectos destacados por los participantes:

La regulación representa un freno para la transformación digital, y la mayoría de las organizaciones percibe que no avanza con la rapidez que requiere el entorno. Se califica como una regulación analógica en un mundo digital. La imposibilidad de obtener una visión completa, de 360 grados del cliente, junto con la obligación de usar los datos exclusivamente para la función para la que han sido adquiridos, limita la capacidad de dar un mejor servicio al cliente. Esta limitación afecta tanto a las empresas como a las administraciones públicas. En el caso de las empresas multinacionales, que tienen que cumplir con las diferentes regulaciones nacionales, este reto adquiere grandes dimensiones.

Un freno al potencial de las analíticas es la resistencia por parte de los clientes a compartir datos con un tercero, aunque sea el proveedor del producto que utilizan. En el caso de la maquinaria industrial, conocer el uso puede revelar información de utilización de capacidad, considerada sensible. Por parte del propio usuario, se percibe como una fiscalización de los hábitos del empleado. Estas resistencias se exacerban en el caso de sectores estratégicos. Se hace necesario introducir cláusulas en los contratos que permitan obtener información de uso.

La propiedad intelectual de la información obtenida del usuario es un aspecto que necesita clarificación, para garantizar un marco de explotación de la información, así como de responsabilidad. Un dato de utilización puede ser propiedad del usuario final, aunque el proveedor tenga la responsabilidad de su uso apropiado, protección y custodia.

RESULTADO 4: INNOVACIÓN

El liderazgo del CEO del proceso de transformación e innovación diferencia a las empresas más avanzadas de las demás.

La transformación digital ha puesto en marcha un proceso de innovación basada en el dato. Se trata de un proceso de descubrimiento: se activa por necesidades inmediatas, relacionadas con el coste o mejora de procesos. A medida que se avanza en el ciclo de vida del dato, se detectan oportunidades de nuevos servicios, y de mejora de la experiencia de cliente. Esta dinámica se observa al contrastar las empresas con cierta madurez de las que están comenzando, más ligadas a aspectos tácticos.

El tratamiento del dato y su accesibilidad por parte de las unidades de negocio abre oportunidades de innovación que pueden beneficiar a todas ellas. El conocimiento del uso de un producto o servicio permite identificar las preferencias del cliente, y ajustar la estrategia de marketing y ventas en base a esta información. También hace posible rediseñar un producto o servicio facilitando la experiencia de cliente. Finalmente, permite detectar problemas de forma preventiva, y mejorar el servicio en la fase post-venta.

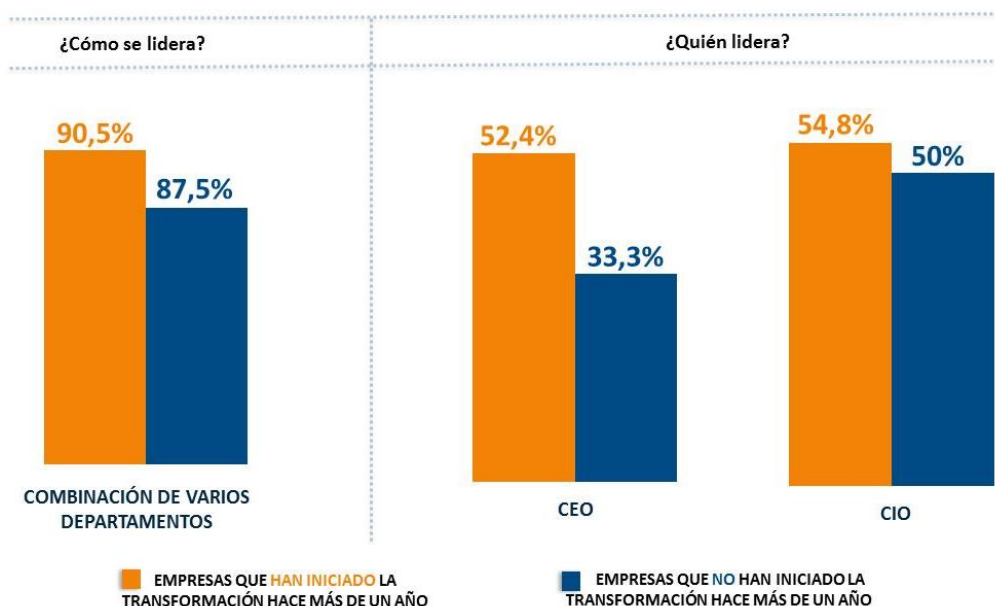
Empresa arquetipo

Si construimos una empresa tipo a través de las respuestas más frecuentes, la innovación es liderada por un departamento, aunque no de forma excluyente, sino en combinación con otros actores (89%). En concreto, los departamentos que se suman a este liderazgo son el de sistemas (52%) y la propia dirección general (44%). Los fondos para llevarla a cabo provienen asimismo de contribuciones de varios departamentos (78%).

El gráfico a continuación ilustra cómo se lidera la innovación en función de la madurez:

GRÁFICO 5

LIDERAZGO DE LA INNOVACIÓN



Fuente: IDC, 2016

Empresas en transformación frente a las demás: Aspectos comunes y diferencias

La principal similitud entre las empresas en transformación y las demás reside en que el liderazgo es compartido en la organización. Cada vez más se percibe la innovación como una actividad transversal a lo largo de la empresa, en la que todos los departamentos tienen algo que contribuir, tanto en las diferentes iniciativas como en su financiación.

Las diferencias entre ambos grupos de empresas se concentran fundamentalmente en quién específicamente lidera la innovación. Por ejemplo, el papel del CEO es mucho más relevante en las empresas que se encuentran en plena transformación.

La transformación afecta a tantos procesos, departamentos, servicios y clientes que puede generarse una proliferación de iniciativas de innovación descoordinadas. El liderazgo de la transformación digital por parte del CEO es esencial para crear una visión única, asegurar que todos entiendan lo mismo por transformación digital, que las acciones estén organizadas de acuerdo a prioridades, y que la responsabilidad se extienda por toda la organización.

La innovación digital tiene diferentes implicaciones según el sector. En el caso de productos audiovisuales y de medios, en las que se produce un cambio de formato de producto de físico a digital, la transición conlleva un riesgo de pérdida de ingresos (o incluso *canibalización*) que hay que saber calibrar y medir en tiempos, en relación con las nuevas oportunidades que se abren.

La orientación a la acción es esencial. Las organizaciones necesitan encontrar el punto adecuado de analíticas en el que se dé apoyo a la toma de decisiones, pero no se genere una parálisis por el análisis.

La transformación e innovación necesitan expresarse en términos de las ganancias y beneficios, en el lenguaje del usuario final, no de la tecnología. Ese ajuste en el lenguaje es esencial para que se entienda a lo largo de la organización, y se haga realidad. El departamento de TI tiene la oportunidad de ser el traductor entre las diferentes áreas.

RESULTADO 5: EL ROL DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

El Departamento de TI tiene el reto de asegurar la integración entre los diferentes modelos de TI (Tercera Plataforma frente a tradicional), las áreas en la organización (unidades de negocio frente a tecnología), y las culturas (digital frente a analógica).

El estudio corrobora la relevancia del departamento de sistemas en la transformación digital. Prueba de ello es que es uno de los departamentos más afectados por la misma, o que está llamado a liderar la innovación que trae consigo este proceso. En este punto surge la pregunta sobre su capacidad para enfrentar no solo los desafíos tecnológicos, sino las demandas del negocio, respondiendo con agilidad a las necesidades del negocio, acelerando sus iniciativas, y siendo proactivo en la exploración de nuevas soluciones.

En el gráfico a continuación se presentan las opiniones de los participantes del estudio a estas cuestiones:

GRÁFICO 6

OPINIONES SOBRE DEPARTAMENTO DE TI Y NEGOCIO

	MEDIA	DESVIACIÓN
Hay una respuesta/entrega en plazo y requerimientos por parte del Departamento de TI a las necesidades de negocio	7,3	1,6
El Departamento de TI es un acelerador para las iniciativas de negocio	7,7,	1,7
El foco de Departamento de TI es proactivo, explorando nuevas soluciones	7,5	1,6
El Departamento de TI determina la estrategia tecnológica de las unidades de negocio	7,2	1,6
Las unidades de negocio tienen suficientes capacidades para tomar decisiones tecnológicas de forma autónoma	4,5	2,2
Las unidades de negocio pueden decidir sobre tecnología de forma autónoma, sin necesidad de la aprobación del Departamento de TI	3,1	2,5

Fuente: IDC, 2016

El departamento de sistemas se ve preparado para asumir estos retos y se otorga en términos generales una calificación alta. En opinión de IDC, este cuadro refleja una diferencia de percepción cuando se valoran los departamentos de TI y las unidades de negocio. Es cierto que los departamentos de TI tienen un mejor entendimiento sobre la estrategia tecnológica, y las implicaciones del uso de las tecnologías, comenzando por la seguridad.

No obstante, las unidades de negocio tienen claras cuáles son sus necesidades, y la Tercera Plataforma hace la tecnología accesible al usuario no experto, con gran agilidad. Estas nuevas tecnologías, con aplicaciones estéticamente atractivas, y dispositivos de usuario de última generación, crean un contraste entre lo nuevo, y la tecnología heredada (por ejemplo, una experiencia de usuario menos atractiva en comparación con un producto comercial). Este contraste también lo entiende el mercado. De ahí que haya emergido el fenómeno del Shadow IT, en el que las unidades de negocio contratan tecnología a espaldas de los departamentos de TI.

La diferencia en valoración entre las preguntas de autoevaluación (el perfil del encuestado ha sido de corte tecnológico), frente a la valoración de las unidades de negocio (las dos últimas opiniones), indican un distanciamiento que es necesario salvar para asegurar el éxito de la transformación.

Los departamentos de TI tienen el reto de hacer frente a la provisión de servicios con recursos limitados y satisfacer las necesidades de innovación. En ese contexto, tienen que equilibrar la gestión de lo existente con crear lo nuevo. Hay un consenso entre los participantes alrededor de la necesidad de invertir a corto plazo para hacer realidad estas iniciativas, aunque se traduzcan en ahorros más adelante. Esto pone a los impulsores de la transformación ante la necesidad de realizar un caso de negocio sólido y claro.

La transformación digital, y la rapidez con la que está teniendo lugar, puede provocar diferencias de criterio en función de su impacto a los diferentes niveles en la organización: entre los empleados analógicos y los digitales (incluyendo la nueva generación de los denominados “millennials”); entre la TI tradicional y los nuevos modelos que trae la Tercera Plataforma; o entre tecnología y negocio. Por ello, tiene gran importancia que la transformación no conlleve a la creación de una brecha entre áreas diferentes, y en este punto el liderazgo del CEO tiene gran relevancia. El departamento de TI tiene una posición privilegiada para integrar los diferentes grupos, y asegurar el entendimiento común de la estrategia digital en toda la organización.

CONCLUSIONES

La transformación digital está en marcha, y es un fenómeno irreversible. Este proceso va más allá de la propia empresa; se trata de un cambio socioeconómico profundo, al que las empresas y organizaciones se tienen que adaptar, al tiempo que redefinen su proposición de valor.

La dinámica de cambio va a ser continua, por tanto, las organizaciones tienen que prepararse para un entorno en movimiento permanente, en el que van a ir apareciendo nuevos modelos de negocio, y el marco competitivo va a tener gran dinamismo.

Dado que la transformación digital se orienta alrededor del dato y las competencias digitales, la gestión del ciclo de vida de los datos como activo principal de las organizaciones tiene una importancia clave. La analítica del dato va a identificar nuevas oportunidades de negocio, líneas de innovación, y va a apoyar las decisiones a todos los niveles. Para ello es necesario tratar al dato desde el principio con la perspectiva de un ciclo con diferentes etapas, que necesitan una atención continua, desde su captura y almacenamiento hasta su explotación.

El liderazgo del CEO es un factor esencial que diferencia a las organizaciones más avanzadas de las demás. Por un lado, hace patente que la transformación afecta a la empresa en su conjunto. Por otro, permite un entendimiento compartido de la estrategia, lo que ayuda a coordinar las acciones e iniciativas.

El CIO se encuentra en el centro de un conjunto de fuerzas que necesitan alinearse para asegurar que la visión de la transformación se haga realidad. Por un lado, se encuentra la TI de la Tercera Plataforma, frente a la TI tradicional. Por otro, la dinámica del propio Departamento de TI frente a las unidades de negocio. Finalmente, los usuarios digitales, y la nueva generación de “*millennials*” frente a los usuarios analógicos. El Departamento de TI tiene la oportunidad de crear un entendimiento común, liderando la ejecución de la transformación, y facilitando y acelerando la innovación en la práctica.

Acerca de IDC

International Data Corporation (IDC) es el principal proveedor global de inteligencia de mercado, servicios de consulta y acontecimientos para la tecnología de la información, telecomunicaciones y mercados de tecnología de consumo. IDC ayuda a los profesionales de Tecnologías de la Información, ejecutivos de negocio, la comunidad inversionistas toman decisiones basándose en hechos sobre compras de tecnología y la estrategia de negocio. Más de 1100 analistas en IDC proporcionan experiencia global, regional, y local sobre la tecnología y oportunidades de industria y tendencias en más de 110 países por todo el mundo. Durante más de 50 años, IDC ha proporcionado información estratégica para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos claves de negocio. IDC es una filial de IDG, un líder mundial como medio de comunicación de tecnología, empresa de investigación, así como de eventos

IDC España

Plaza de Colón 2, Torre 1. Planta 6ª
28046 Madrid
+34 91 787 21 50
www.idcspain.com

Mención de propiedad intelectual

This IDC research document was published as part of an IDC continuous intelligence service, providing written research, analyst interactions, telebriefings, and conferences. Visit www.idc.com to learn more about IDC subscription and consulting services. To view a list of IDC offices worldwide, visit www.idc.com/offices. Please contact the IDC Hotline at 800.343.4952, ext. 7988 (or +1.508.988.7988) or sales@idc.com for information on applying the price of this document toward the purchase of an IDC service or for information on additional copies or Web rights.

Copyright 2016 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.

