



**El liderazgo
en una
nueva era:**

El área de TI avanza



Introducción

A medida que las compañías continúan lidiando con cambios radicales en sus operaciones y estrategias, la función de TI ha tomado un rol muy relevante. Los tomadores de decisiones de TI tienen la oportunidad de ayudar a sus negocios a salir adelante de las interrupciones de los últimos dos años al construir organizaciones que sean más ágiles, resistentes y preparadas para el futuro. Sin embargo, muchos se enfrentan a obstáculos para aprovechar este potencial.

Los líderes de TI deben estar capacitados para asumir un papel rector en la estrategia y deben estar equipados con las herramientas y los datos necesarios para tomar decisiones clave. ¿Cómo pueden los tomadores de decisiones de TI dirigir en esta nueva era? ¿Qué desafíos deben abordarse para cumplir sus objetivos? Investigaciones recientes de Oxford Economics y la unidad de negocio SAP Concur de SAP esclarecen estas preguntas importantes. A principios de 2021, encuestamos a 500 tomadores de decisiones de TI y Finanzas en siete países de organizaciones con menos de 1,000 empleados, incluyendo 200 tomadores de decisiones en la función de TI. La encuesta abordó la naturaleza cambiante de las funciones de TI y Finanzas, así como las expectativas para los próximos años.

Nuestros resultados muestran que algunos líderes de TI están asumiendo posiciones más estratégicas dentro de sus compañías, un cambio impulsado en parte por el papel crítico de la función en la gestión de la alteración inducida por la pandemia. Sin embargo, muchos responsables de la toma de decisiones de TI se contienen al dedicar demasiado tiempo a las operaciones manuales, dejando poco tiempo para la innovación. Este lento ritmo de digitalización y automatización, especialmente para las tareas financieras, impide una colaboración más eficaz entre las áreas de TI y Finanzas. Estos obstáculos hacen que los líderes de TI sean menos eficaces a la hora de tomar decisiones informadas, gestionar el ecosistema empresarial más amplio e implementar cambios estratégicos en todo el negocio.

Las conclusiones clave de nuestro análisis de los encuestados de TI incluyen:

- **Los líderes de TI tienen la vista puesta en la innovación.** Los tomadores de decisiones de TI se centran cada vez más en la innovación de productos y servicios para ayudar a cumplir los objetivos de agilidad y eficiencia de sus funciones. Sin embargo, la mayoría de ellos dedican aún más tiempo hoy a los procesos manuales existentes. Los líderes de TI deben equilibrar las necesidades cotidianas del negocio mientras aumentan la innovación y la automatización para cumplir con sus objetivos.
- **TI debe ocupar un lugar en la mesa.** Aunque la mayoría de los encuestados afirman que esperan desempeñar un papel más importante en el establecimiento de la estrategia general de la compañía, es menos probable

que los responsables de la toma de decisiones de TI lo hagan en comparación con los de finanzas. Este es un descuido potencial ya que los responsables de la toma de decisiones de TI suelen estar más conectados a los desafíos cotidianos de operaciones.

- **TI debe continuar preparando a las compañías para el futuro.** Una lección esencial de la pandemia es que las estrategias deben cambiar y ser flexibles para hacer frente a la disrupción en curso. Aunque el impacto inmediato de la pandemia eventualmente disminuirá, surgirán nuevos desafíos y el papel de la función de TI como agente de cambio seguirá siendo fundamental. Para hacer de la transformación una parte continua de la estrategia, TI necesitará la tecnología y tácticas adecuadas, por ejemplo, operaciones digitales que permitan respuestas rápidas a circunstancias cambiantes.

Definiciones clave

A lo largo de este programa de investigación, hacemos referencia a la “transformación digital” y la “cultura de la compañía”. Estas ya no son palabras de moda sino inquietudes muy reales para las organizaciones con menos de 1,000 empleados.



Por **transformación digital** nos referimos a invertir en tecnología para automatizar o mejorar los procesos manuales, o reemplazar las tecnologías existentes con soluciones de última generación.



Por **cultura de la compañía** nos referimos a la forma en que los empleados y líderes colaboran en sus actividades cotidianas y resuelven problemas estratégicamente, toman decisiones, comunican cambios en la cultura o el proceso, reconocen logros y superan los desafíos.



Acerca de la encuesta

Muestra

500 líderes de Finanzas y TI

Responsables de la toma de decisiones financieras **60%**

Responsables de la toma de decisiones de TI **40%**

Sectores que se cubrieron

Una amplia gama, que incluye muestras significativas de manufactura, servicios financieros y servicios profesionales

Fechas de trabajo de campo

Marzo a abril de 2021

Tamaños de compañía representados

Todas tienen menos de 1,000 empleados.



17%

con menos de 50 empleados



11%

51 a 100 empleados



43%

101 a 500 empleados



29%

501 a 999 empleados

Países que se incluyeron

Estados Unidos, Canadá, México, Reino Unido, Francia, Japón, Australia





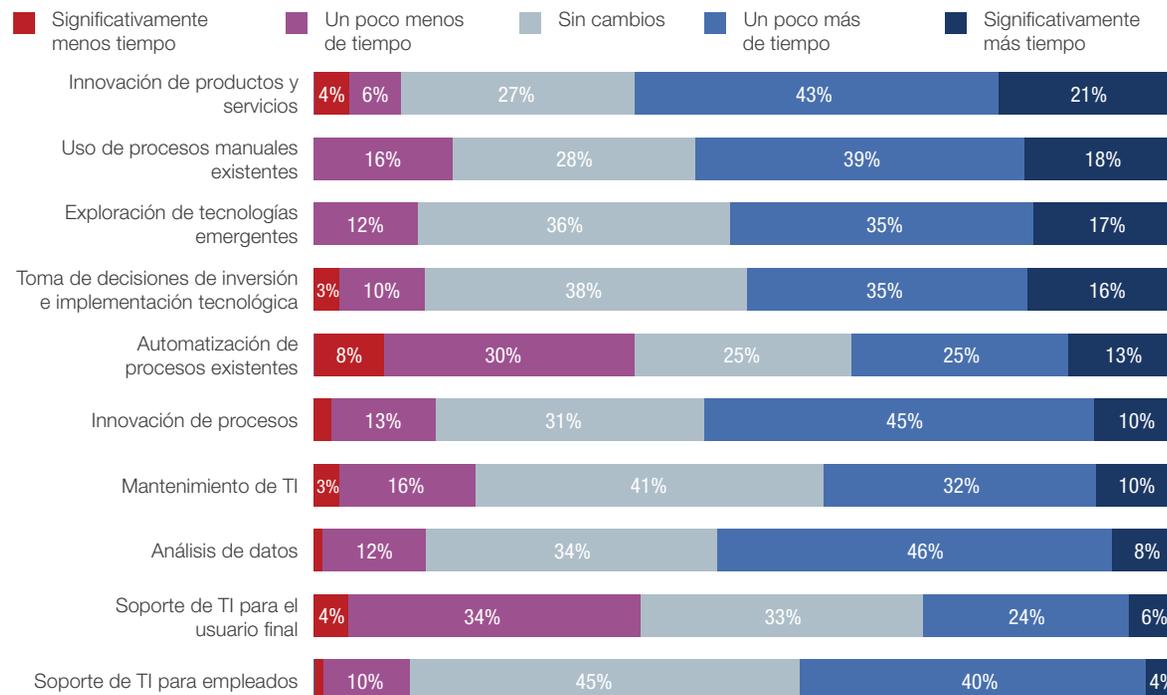
Clasificar las prioridades

Al priorizar sus objetivos estratégicos, los líderes de TI tienen sus objetivos puestos en la agilidad de operaciones y la eficiencia funcional (38% cada una), las cuales son cruciales para tener éxito en una era de mayor incertidumbre. Sin embargo, es difícil optimizar los procesos y aumentar la agilidad si los líderes se estancan en formas antiguas de trabajar, como parece ser el caso de los líderes de TI en nuestra encuesta.

Fig. 1: ¿Los líderes de TI priorizan las tareas correctas?

P: Indique si usted o su equipo dedican más o menos tiempo a las siguientes tareas cotidianas desde la pandemia.

Encuestados de TI



Desde el inicio de la pandemia, más de la mitad (64%) de los encuestados de TI afirman que dedican más tiempo a la innovación de productos y servicios, esfuerzos que podrían dar frutos en forma de una mayor eficiencia. Sin embargo, ¿podrían los procesos manuales impedir el progreso? Casi seis de cada 10 líderes de TI reportan que dedican más tiempo a utilizar los procesos manuales existentes y pocos se centran en automatizarlos. Centrarse en formas manuales de trabajar deja menos tiempo para que los líderes de TI cumplan sus objetivos funcionales y aumenten su importancia estratégica.

Los líderes de TI harían bien en acomodar sus prioridades: más de un tercio (39%) afirma que uno de los obstáculos principales para alcanzar los objetivos funcionales es la dificultad para digitalizar las operaciones manuales, y casi dos tercios aseguran que la pandemia puso en evidencia los procesos de negocios ineficientes. Aunque los resultados a nivel de país son direccionales debido a los tamaños de muestra relativamente pequeños, es más probable que los líderes de TI japoneses digan que la digitalización de las operaciones manuales es un desafío (48% comparado con 39% del total).

Estos resultados sugieren que la función de TI puede verse obstaculizada por estrategias obsoletas, lo que anula el mayor enfoque de la función en la innovación. Los responsables de la toma de decisiones de TI deben llevar a cabo un complejo acto de equilibrio para aumentar su influencia estratégica mientras optimizan los procesos existentes e introducen innovaciones en el negocio.



Crece hasta convertirse en una función estratégica

Es posible que los líderes de TI no tengan suficiente influencia estratégica para cumplir sus objetivos de manera eficaz. La pandemia no lo facilitó: casi dos tercios (64%) afirma que alinear la estrategia de crecimiento con los inversionistas ejecutivos ha sido un desafío desde la pandemia; el 62% dice lo mismo sobre la planeación estratégica a largo plazo.

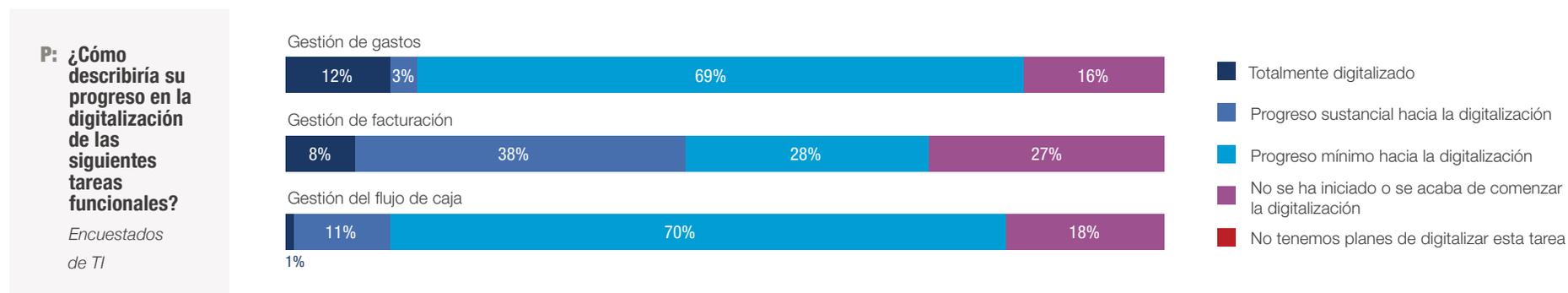
¿Cómo los líderes de TI pueden aumentar su importancia estratégica? Un hallazgo clave de nuestra encuesta global es que las funciones de TI y Finanzas deben estar alineadas para influir de forma efectiva en la estrategia. Sin embargo, solo 52% de los responsables de la toma de decisiones de TI afirman colaborar de forma eficaz con la función financiera. (A nivel de país, solo 32% de los encuestados de TI en EE. UU. aseguran que TI y Finanzas colaboran de manera efectiva; el 67% de los líderes de TI mexicanos dicen lo mismo).

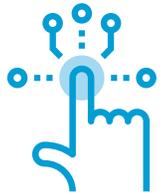
Esta colaboración ineficaz tiene implicaciones reales. Solo 36% de los líderes de TI afirma que su organización es eficaz en el mantenimiento de la visibilidad financiera y los datos para fundamentar la toma de decisiones informadas, la elaboración de presupuestos y la previsión. Además, casi la mitad dice que mantener esta visibilidad se ha vuelto más desafiante desde la pandemia. Esto podría deberse a que solo 31% dice compartir datos de manera efectiva dentro y fuera de la organización. El intercambio efectivo de datos es fundamental para la colaboración, la toma de decisiones informadas y el aumento de la influencia estratégica de la función.

Una forma de alinear mejor las funciones de Finanzas y de TI es la digitalización de las tareas financieras. Eso podría ayudar a los responsables de la toma de decisiones de TI, a sus homólogos de Finanzas y a la red comercial más amplia a obtener visibilidad en todas las áreas de gastos, superar un obstáculo clave y consolidar la importancia estratégica de la función de TI. Aquellos que ya han digitalizado tareas financieras ven los resultados. La ventaja más citada de la digitalización de la gestión de facturación es una mayor agilidad en la organización (47%), seguida de una mayor colaboración entre las funciones (36%). Aunque pocos encuestados han digitalizado la gestión de gastos, han logrado reportar una mayor productividad (43%) y una mayor visibilidad de los gastos (37%).

Sin embargo, hasta la fecha, los líderes de TI no han progresado mucho en la digitalización de las tareas financieras. Solo 15% afirma que ha logrado un progreso sustancial hacia la digitalización en la gestión de gastos, 46% dice lo mismo en cuanto a la gestión de facturación y un escaso 12% para la gestión del flujo de caja.

Fig. 2: ¿La digitalización de las tareas financieras es una clave para el éxito?





Definir el futuro

Los líderes de TI desempeñan un papel crucial al ayudar a la compañía a adaptarse continuamente a las disrupciones de la era de la pandemia. Muchos recurren a la tecnología para mantener las operaciones del negocio con fluidez, una tarea que es más importante que nunca.

Más de tres cuartas partes de los encuestados afirman que utilizan tecnología nueva o existente para gestionar los gastos de la compañía. Sin embargo, al mismo tiempo, la falta de visibilidad de los gastos es un obstáculo importante para alcanzar los objetivos funcionales. Sin esa visibilidad, los líderes pueden ser incapaces de obtener una visión completa de las iniciativas estratégicas, por ejemplo, si sus inversiones están dando frutos.

Estos factores podrían explicar por qué solo el 49% dice que en el futuro su función desempeñará un papel aún mayor en el establecimiento de la estrategia general de la compañía, y solo el 38% afirma que su función ha ganado importancia durante el año pasado en esta área. Estas respuestas disminuyen con respecto a los líderes de Finanzas de nuestra encuesta. A medida que ayudan a su negocio a incursionar en una nueva era, los líderes de TI necesitan avanzar en preparar el negocio para el futuro y evitar alteraciones.

Sin embargo, es posible que muchos líderes de TI no cuenten con la base tecnológica necesaria para desempeñar estas funciones. Solo 41% afirma que dispone de la infraestructura de TI adecuada para interactuar de forma eficaz con los clientes a través de varios canales, y 35% dice lo mismo sobre el soporte de TI para el trabajo a distancia o híbrido. Un porcentaje similar (43%) afirma tener los sistemas adecuados que pueden adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del negocio. Es un área clave para mejorar conforme los líderes de TI siguen su incursión por el cambiante panorama del negocio.

Fig. 3: Aún queda trabajo por hacer para prevenir interrupciones

P: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Encuestados de TI

Contamos con las herramientas adecuadas para gestionar los gastos de viajes de negocios.

51%

La función financiera fue un socio estratégico fundamental durante la pandemia.

42%

Contamos con la infraestructura de TI adecuada para interactuar de manera efectiva con los clientes por medio de varios canales.

41%

Los cambios en la forma en que interactuamos con los clientes y empleados han aumentado nuestra vulnerabilidad de ciberseguridad.

38%

Contamos con la infraestructura de TI adecuada para respaldar el trabajo a distancia o híbrido.

35%



Conclusión

La pandemia mostró lo rápido que puede cambiar el entorno comercial y lo ágiles que deben ser los líderes. Para prepararse para futuras interrupciones y oportunidades, los líderes de TI deben tener una visión holística de la compañía pero la falta de visibilidad de los gastos es un obstáculo importante para estos responsables de la toma de decisiones. Tener un control sobre la visibilidad de los gastos puede ayudar a los tomadores de decisiones de TI a gestionar su flujo de caja, aumentar la agilidad y cambiar las operaciones rápidamente para aprovechar las oportunidades emergentes o prepararse para las alteraciones, todo ello mientras aumentan su importancia estratégica dentro de sus compañías.



Llamados a la acción

Recomendamos los siguientes llamamientos a la acción para los responsables de la toma de decisiones de TI y otros líderes comerciales.

- **Equilibrar la innovación y las tareas cotidianas.** Aunque TI se ha convertido cada vez más en un líder estratégico, la función no puede pasar por alto las operaciones cotidianas. Si estas operaciones se descuidan, pueden obstaculizar el progreso hacia la mejora de la agilidad y la eficiencia.
- **Mejore la colaboración entre Finanzas y TI.** A medida que los dos impulsan cada vez más la estrategia organizacional, es fundamental que colaboren eficazmente en iniciativas estratégicas. Digitalizar las tareas financieras podría ser un paso en la dirección correcta para mejorar la colaboración, la agilidad, la eficiencia y la visibilidad de los gastos.
- **Otorgue a TI un lugar en la mesa.** TI resultó indispensable para mantener las operaciones comerciales durante la pandemia. A medida que las organizaciones continúen navegando por el mundo posterior a la COVID, las operaciones de digitalización serán más importantes que nunca. TI necesitará una mayor responsabilidad estratégica para maximizar estas oportunidades.

Enlace a otros materiales de investigación

¿Está interesado en aprender cómo los responsables de la toma de decisiones de TI y de Finanzas dirigen esta nueva era? Obtenga información sobre el mercado global y local al leer

El liderazgo en una nueva era: Cómo los líderes de Finanzas y de TI guían la estrategia posterior a la pandemia.

Para obtener más información, visite concur.com.mx



Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es líder en pronósticos globales y análisis cuantitativo. Nuestra base de clientes alrededor del mundo comprende más de 1,500 corporaciones internacionales, instituciones financieras, organizaciones gubernamentales y universidades. Con sede central en Oxford y oficinas en todo el mundo, contamos con 400 empleados, lo que incluye 250 economistas y analistas. Nuestros modelos económicos e industriales globales y herramientas analíticas son los mejores en su categoría y nos brindan una capacidad sin igual para pronosticar las tendencias del mercado externo y evaluar su impacto económico, social y comercial.

SAP Concur 

THE BEST RUN



Acerca de SAP Concur

SAP® Concur® es la marca líder mundial en soluciones integradas de gestión de viajes, gastos y facturas, impulsada por una búsqueda incesante de simplificar y automatizar estos procesos cotidianos. La aplicación móvil SAP Concur guía a los empleados en cada viaje de negocios, los cargos se llenan sin esfuerzo en reportes de gastos y las aprobaciones de facturas se automatizan. Al integrar datos casi en tiempo real y usar inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que gastan, garantizan el cumplimiento y evitan posibles puntos ciegos en el presupuesto.

Las soluciones de SAP Concur eliminan las tediosas tareas de ayer, facilitan el trabajo de hoy y ayudan a las compañías a funcionar a su máxima capacidad. Obtenga más información en concur.com.mx o en el blog de SAP Concur (concur.com.mx/news-center).

OXFORD

Abbey House, 121 St Aldates
Oxford, OX1 1HB, Reino Unido
Tel.: +44 1865 268900

LONDRES

4 Millbank
Westminster
London, SW1P 3JA
+44 (0)20 3910 8000

BELFAST

Lagan House, Sackville Street
Lisburn, BT27 4AB, Reino Unido
Tel.: +44 2892 635400

NUEVA YORK

5 Hanover Square, 8th Floor
Nueva York, NY 10004, EE. UU.
Tel.: +1 (646) 503 3050

PHILADELPHIA

303 Lancaster Avenue, Suite 2e
Wayne, PA 19087, EE. UU.
Tel.: +1 (610) 995 9600

SINGAPUR

6 Battery Road
#38-05
Singapore 049909
+65 6850 0110

PARÍS

70 avenue Kléber
75116 Paris, Francia
+33 (0)1 78 91 50 52

oxfordeconomics.com

correo electrónico:
mailbox@oxfordeconomics.com