Transformación Digital

PMG Business Improvement

Índice de Transformación Digital de empresas 2019

CORFO

Comité de Transformación Digital

CCS CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

p.3

Tema 1

La transformación hacia la construcción del ADN digital.

p.8

Tema 2

¿Se ha avanzado en el camino de la transformación cultural & digital de empresas en Chile?

p.15

Tema 3

La transformación cultural & digital y la creación de valor.

p.21

Tema 4

Los habilitadores de la transformación cultural & digital y la madurez digital de las empresas.

p.50

Tema 5

¿Cuánto han avanzado en transformación cultural & digital los sectores de la economía?

p.54

Tema 6

Conclusiones y Desafíos para avanzar.

p.62

Acerca
de este Estudio.

Tema 1

La transformación hacia la construcción del ADN digital.

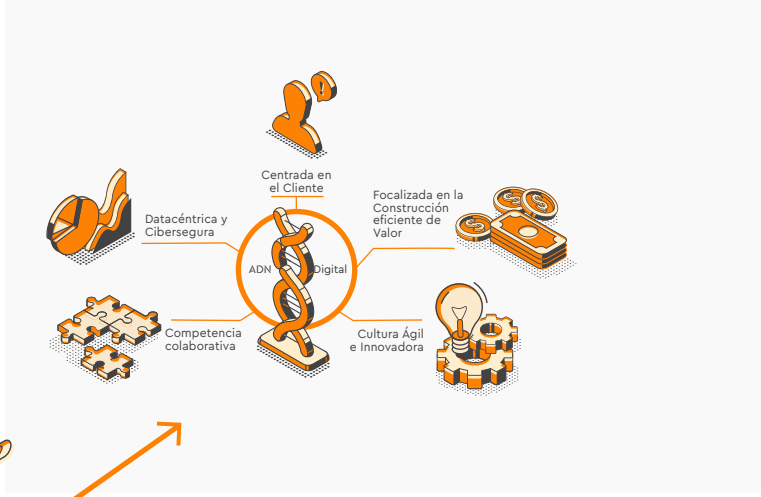
En el primer trabajo de investigación para medir el nivel de madurez en la transformación digital de empresas, hace ya más de un año, se planteó que una de las primeras dificultades que las empresas encontraban al enfrentar las temáticas referentes a la transformación digital, era lograr un entendimiento común sobre qué significa este concepto y cuáles son los alcances e impactos de este proceso en una organización.

Hoy se puede decir, con cierto grado de convicción, que aún no existe un consenso de qué es la transformación digital; sin embargo, se observa que comienzan a instalarse algunas ideas centrales compartidas para entender este fenómeno: es un proceso para poner al cliente al centro de la organización; que implica un cambio cultural profundo de las organizaciones; que este cambio se habilita desde las tecnologías e implica nuevos mecanismos y medios por los cuales los clientes interaccionan con las empresas; y que involucra el rediseño e innovación sobre los procesos de negocio. Además, desde la perspectiva organizacional, se entiende que se requiere de organizaciones flexibles, ágiles, más planas y abiertas a la innovación para su instalación; y que conlleva un cambio en la forma en la cual se toman las decisiones, usando los datos como foco orientador de éstas. Otra característica central del proceso de transformación digital es la orientación a definir correctamente el problema, y no el "enamoramiento" con la solución y las herramientas involucradas en ésta.

Figura 1: Esquema conceptual de la empresa digital

La visión de PMG y la Cámara de Comercio de Santiago respecto al fenómeno de la Transformación Digital, es que este proceso es un viaje que emprenden las empresas hacia la **construcción del ADN de una organización digital**, es decir, centrada en el cliente, que toma sus decisiones basadas en datos, que coopera y a la vez compite activamente con su entorno de negocios, que es ágil e innova de forma permanente y eficiente con el foco de aportar valor a sus clientes.

La transformación es un viaje hacia la construcción de los pilares que constituyen el ADN digital



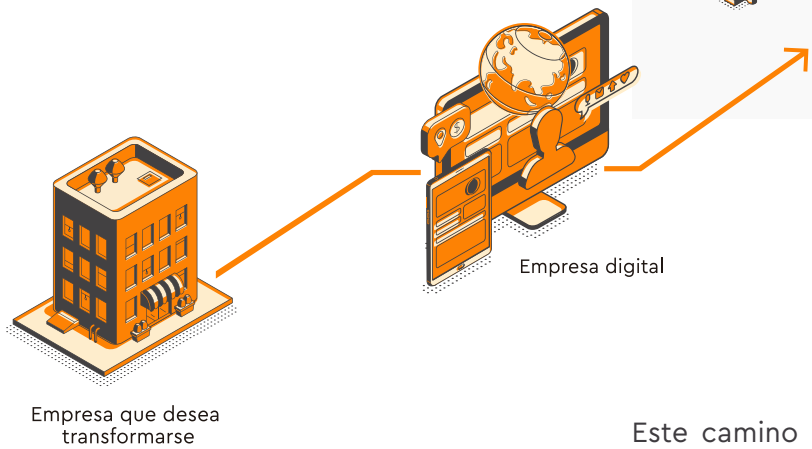


Figura 2

Este camino hacia la construcción del ADN digital se gestiona a través de los impulsores y habilitadores del cambio, que son las variables que mide el Índice de Transformación Digital (ITD). Por lo tanto, el ITD es una medida de cuánto avanza una empresa, un sector o un país, en el camino de transformación hacia un ADN digital.

Estos habilitadores e impulsores de la transformación de las empresas se han agrupado en cinco dimensiones (ver Figura 3), cada una de las cuales puede ser evaluada en una escala de 0 a 100. Las dimensiones son "Liderazgo hacia lo digital", "Visión y estrategia de la organización", "Formas de trabajo, personas y cultura", "Digitalización de procesos y toma de decisiones" y "Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales". Estas cinco dimensiones complejas interactúan entre sí para impulsar o frenar el proceso de transformación de una organización.

Impulsores de la Transformación

1 Liderazgo hacia lo digital

Existen y se identifican explícitamente líderes de primer nivel en la organización a cargo y con las capacidades de impulsar, coordinar y movilizar a la organización hacia un proceso de Transformación Digital.

2 Visión y estrategia de la organización

La organización tiene como objetivo explícito brindar una experiencia excepcional a sus clientes e innovar permanentemente en productos, soluciones tecnológicas o modelos de negocio que la impacten.

3 Forma de trabajo, personas y cultura

La organización es flexible y ágil, trabaja de forma colaborativa tanto internamente como con "partners" externos.

4 Digitalización de procesos y toma de decisiones

La empresa cuenta con procesos estructurados, eficientes y digitalizados, y con reglas de negocios claras que permiten una toma automatizada de decisiones.

5 Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales

La empresa cuenta con tecnologías, bases de datos y herramientas digitales, que permiten ofrecer de forma eficiente, una experiencia omnicanal excepcional a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia PMG

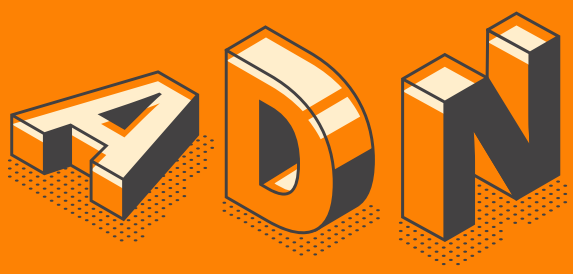
Figura 3

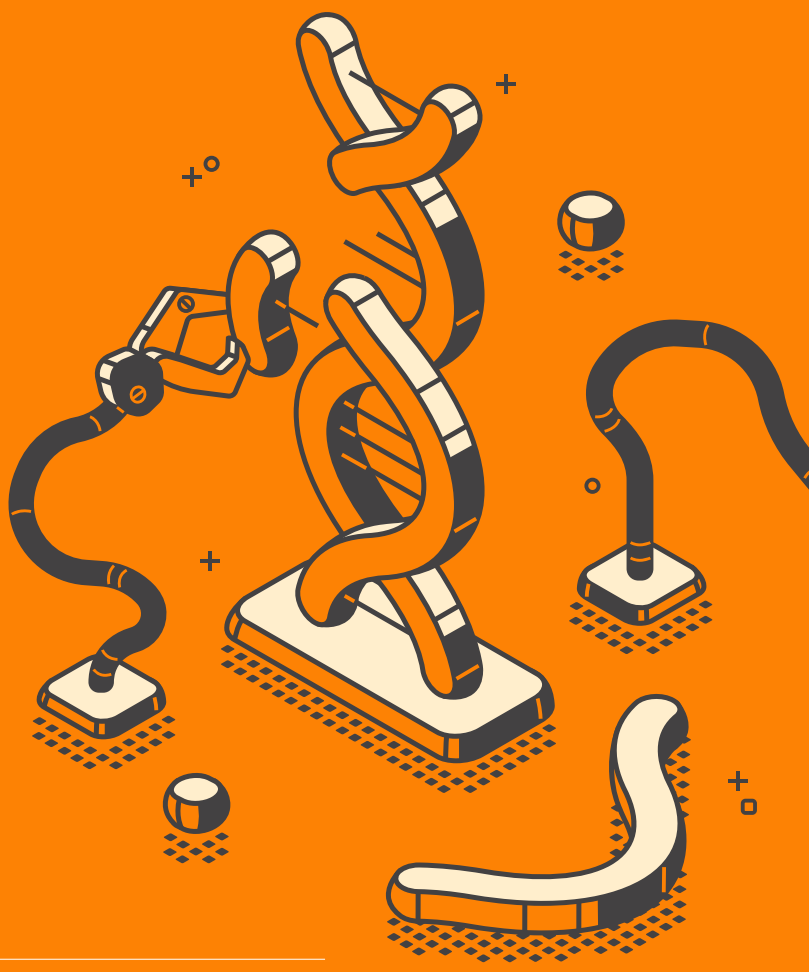
La transformación digital supone adaptarse a una realidad en la cual la tecnología está presente en prácticamente todos los ámbitos de la vida, y eso incluye también los mecanismos y medios por los cuales los clientes interactúan con las empresas y las nuevas formas de trabajar. Estas nuevas interacciones de las personas con la tecnología requieren de un proceso de transformación cultural que habilite y permita la instalación de estos procesos.

Por lo anterior, se asume que la forma correcta de referirse a este fenómeno es llamarlo proceso de transformación cultural habilitado por la tecnología, y entenderlo como **"un ciclo continuo e iterativo de experimentos** innovadores que intentan **transformar** la experiencia del cliente".

En este periodo de crisis sanitaria de la pandemia del Covid-19, se han observado cambios en el comportamiento de las personas y empresas, los que permiten afirmar que las compañías acelerarán sus procesos de transformación cultural & digital. El uso extensivo (y obligado) del teletrabajo, el aumento de ventas a través de canales digitales, el crecimiento acelerado del ecommerce, las necesidades de automatizar y hacer más eficientes los procesos, de evitar la interacción presencial y de reorientar los procesos hacia un cliente más digital, son elementos que pondrán a la transformación digital en las agendas estratégicas de los negocios. Pero en lo anterior hay un riesgo: las empresas que emprendan la digitalización y automatización de sus procesos sin tener al cliente, sus dolores y expectativas como foco central del proceso, corren el riesgo de automatizar y hacer más eficiente su propia burocracia y rigidez organizacional.

De esta forma, es muy relevante distinguir entre el fenómeno de "Digitalización", en el cual las empresas incorporan tecnología y automatizan sus procesos, del fenómeno de "Transformación Cultural & Digital", donde el foco está puesto en generar nuevas y más satisfactorias propuestas de valor al cliente, cambiar el modelo de negocio y/o la forma de relacionarse con su ecosistema habilitado por la tecnología.





Tema 2

¿Se ha avanzado en el camino de la transformación Cultural & Digital de empresas en Chile?

La transformación digital es un tema que ha estado en la agenda empresarial de forma intensa el último año; se ha realizado una cantidad importante de seminarios, cursos y programas que tienden a apoyar a las empresas a emprender sus procesos de transformación.

El Índice de Transformación Digital de empresas 2019, registra un promedio de 43 puntos porcentuales en una escala de 0 a 100 (ver Figura 4), lo cual revela que el nivel de madurez de las empresas en sus procesos de Transformación Cultural & Digital se ubica a un nivel bajo, en la categoría Intermedio Digital.

Sin embargo, el ITD muestra un crecimiento con relación a la medición del año 2018 de 6 puntos porcentuales lo cual permitió al país pasar de la categoría de Principiante a una de Intermedio Digital.

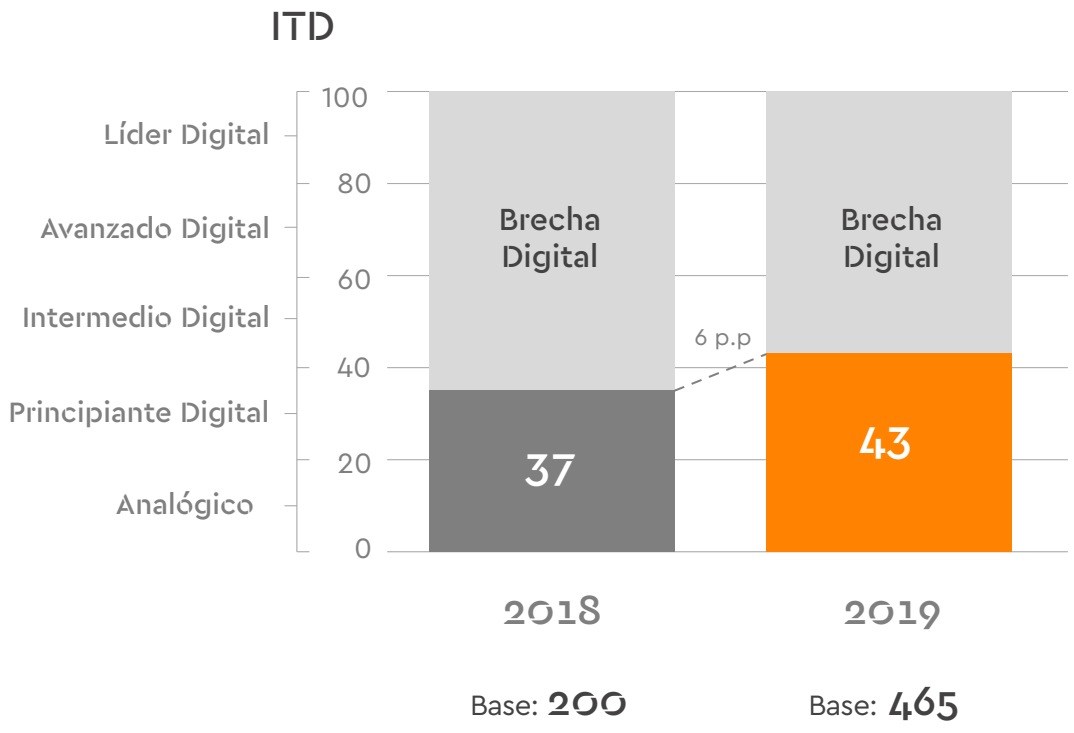


Figura 4

Para comprender qué significa lograr este nivel de madurez en la transformación Cultural & Digital en términos del valor creado, se puede decir que, a este nivel de evolución, muchas empresas comienzan a generar valor de forma relevante, ya sea a través de mejorar sus propuestas de valor a sus clientes – obteniendo mayores ventas y retención de clientes– y/o aumentando la eficiencia operacional de sus procesos.

Por lo anterior, a nivel país, pasar de un nivel Principiante a un nivel Intermedio Digital significa que un número relevante de empresas ha comenzado a percibir una mayor creación de valor (ver Figura 5) en sus procesos de transformación, lo cual posiblemente redundará en el valor generado por estas empresas para la economía.

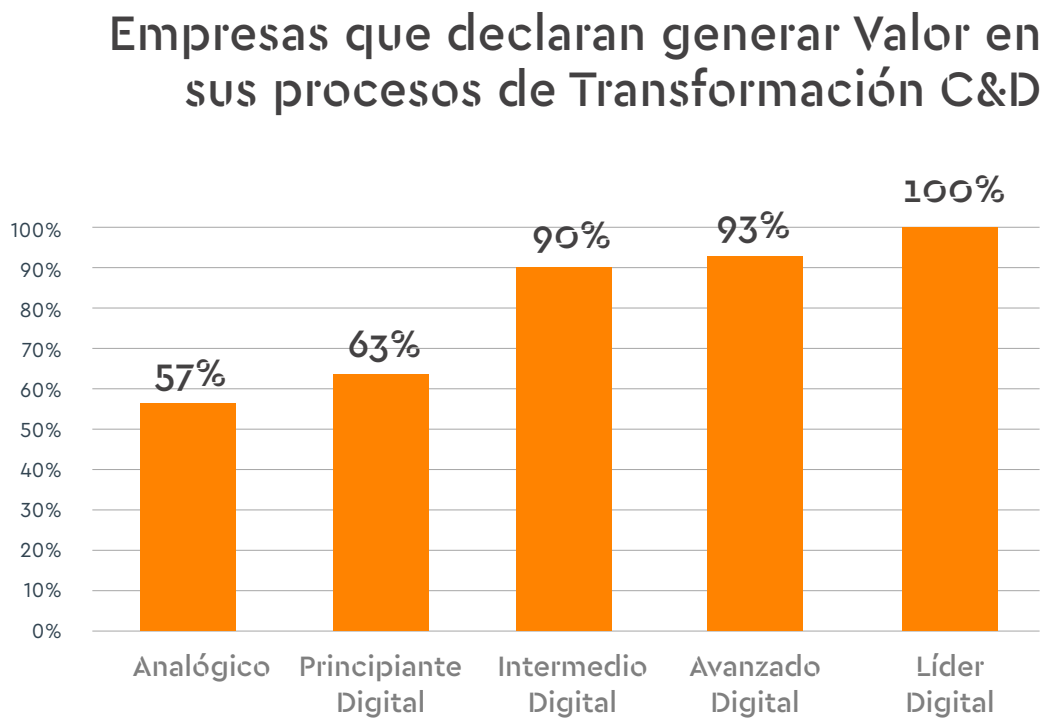


Figura 5

Respecto a la distribución de las empresas en cada nivel de madurez digital, se puede observar (ver Figura 6) que cuatro de cada diez empresas chilenas tienen un nivel de Principiante Digital o menor, lo cual refleja que existe una importante brecha digital en el país. El cierre de las brechas digitales podría ser un elemento que ayude a impulsar la productividad de las empresas.

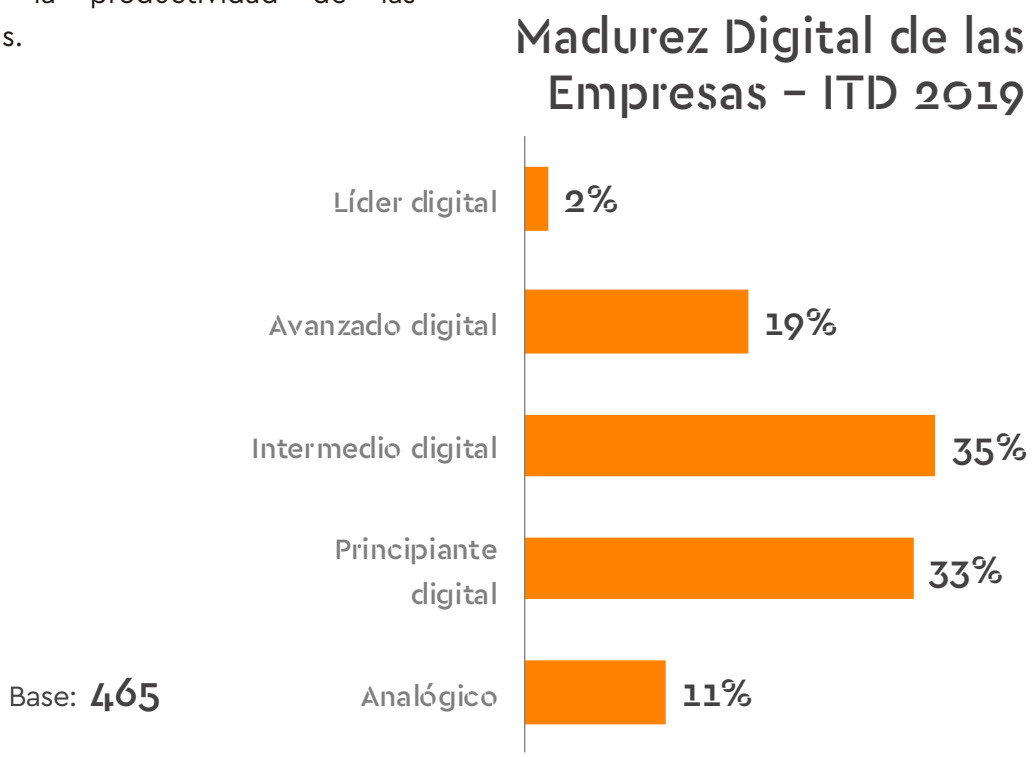


Figura 6

A pesar de que la evidencia declarada en 2019 refleja que a la mayoría de las empresas aún le falta mucho camino por recorrer en la construcción de su ADN digital, sí se evidencian ciertas mejoras al comparar con las cifras obtenidas del año anterior.

En el plazo de un año, dos de cada diez empresas se desplazaron del nivel Principiante Digital o Analógico a Intermedio Digital o superior (ver Figura 7). Por su parte, las empresas de nivel de madurez Intermedio Digital, crecen significativamente, pasando de un 24% en 2018, a un 35% en 2019.

Las cifras anteriores muestran que, a pesar de la relevante brecha digital del país, las empresas están realizando esfuerzos relevantes para encaminarse en la ruta de transformar sus negocios habilitados por la tecnología, logrando avances importantes.

Madurez Digital de las Empresas - ITD 2019 vs ITD 2018

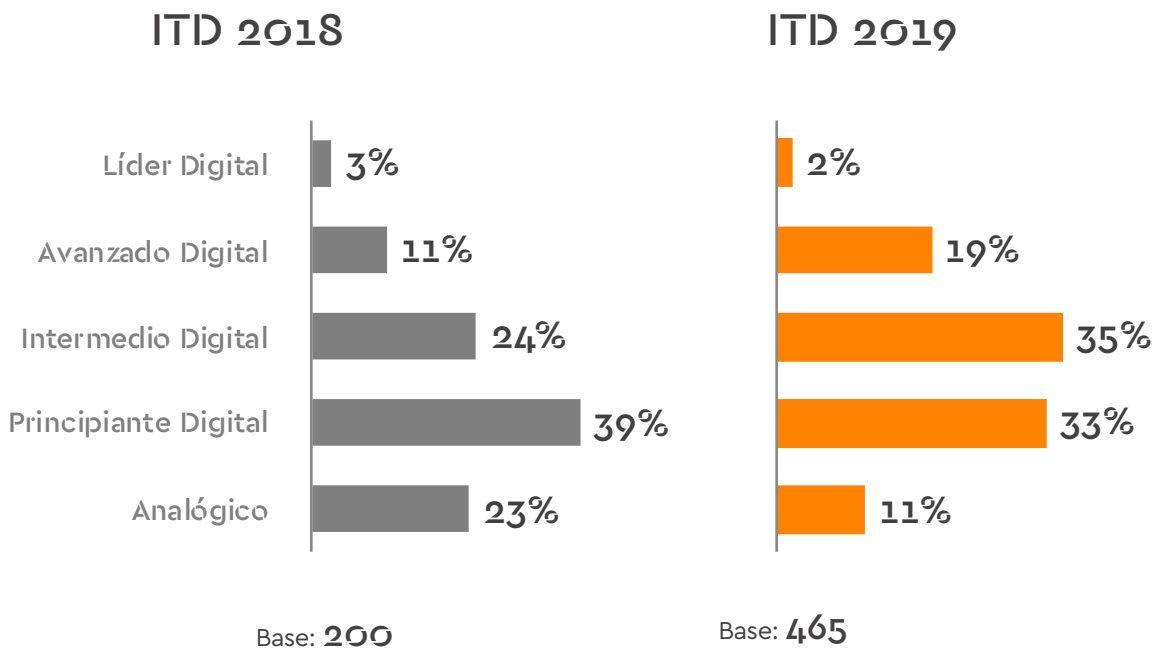
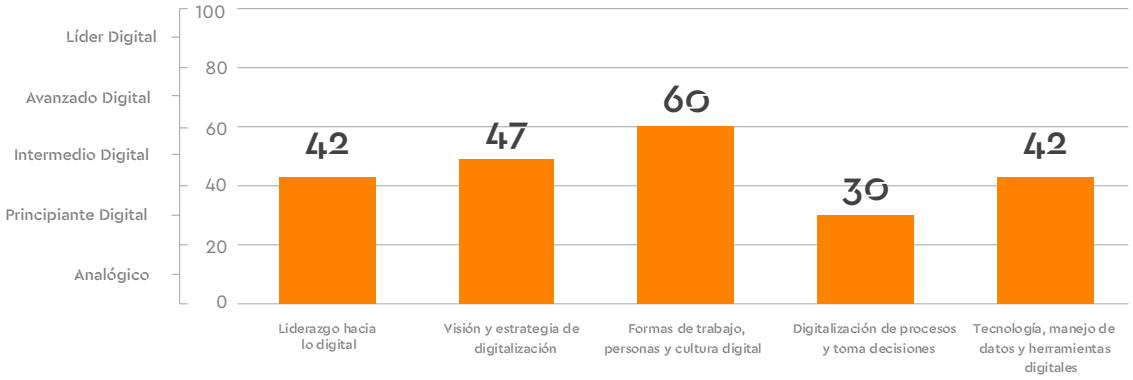


Figura 7

Los resultados de 2019 muestran que la dimensión de menor evolución es "Digitalización de procesos y toma de decisiones", en la cual se observa un índice de 30 puntos (ver Figura 8), lo cual la ubica a un nivel de madurez de "Principiante digital" en su grado medio. El cambio en esta dimensión se gatilla centralmente por los cambios en las dimensiones más blandas de los impulsores, especialmente el liderazgo y la cultura.

Dimensiones del ITD 2019



Base: 465

Figura 8

La dimensión "Formas de trabajo, personas y cultura" es la que presenta mayor nivel de evolución, lo cual ubica esta dimensión en un nivel de madurez de Avanzado Digital con 60 puntos. Si bien esta dimensión impulsa la transformación en las primeras etapas del proceso, ya que las personas se muestran dispuestas a aceptar cambios de "modernización" del negocio, llega un momento en la evolución en la cual se transforma en un freno al cambio si no evoluciona a la par de las otras dimensiones, pues en etapas intermedias de madurez, las personas comienzan a percibir que este proceso se puede transformar en una amenaza para su trabajo cuando parte de sus tareas y de sus decisiones comienzan a digitalizarse y automatizarse. Gestionar el cambio cultural, impulsado por un liderazgo movilizador, es clave para avanzar en el

camino de la transformación Cultural & Digital, promoviendo la reinvención y reinserción laboral; en caso contrario, la cultura podría frenar el avance de la transformación.

Una pregunta largamente discutida, es si existen brechas relevantes entre las Pymes y las Grandes Empresas con relación a su nivel de madurez digital. La evidencia al 2019 muestra que las empresas, de acuerdo con su tamaño, enfrentan diferentes dificultades en sus procesos de transformación digital, debido a que presentan niveles y problemáticas diferentes en la evolución de sus dimensiones habilitantes de la transformación.

Las cifras muestran (Ver Figura 9) que en la dimensión Formas de trabajo, personas y cultura, las Pymes presentan brechas positivas en comparación a las Grandes Empresas. La capacidad adaptativa, la capacidad de movilizar cambios culturales de las empresas de menor tamaño, es su principal fortaleza para enfrentar la tranformación de sus negocios.

Por su parte, las Grandes Empresas presentan brechas positivas respecto a las Pymes principalmente en Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales, y en menor proporción en Digitalización de procesos y toma de decisiones. La hipótesis al respecto es que la brecha en aspectos de tecnología y herramientas digitales está determinada fundamentalmente por las capacidades de inversión que tienen las Grandes Empresas, y las dificultades de las Pymes para acceder a financiamiento.

Dimensiones del ITD 2019
Pymes vs Grandes Empresas

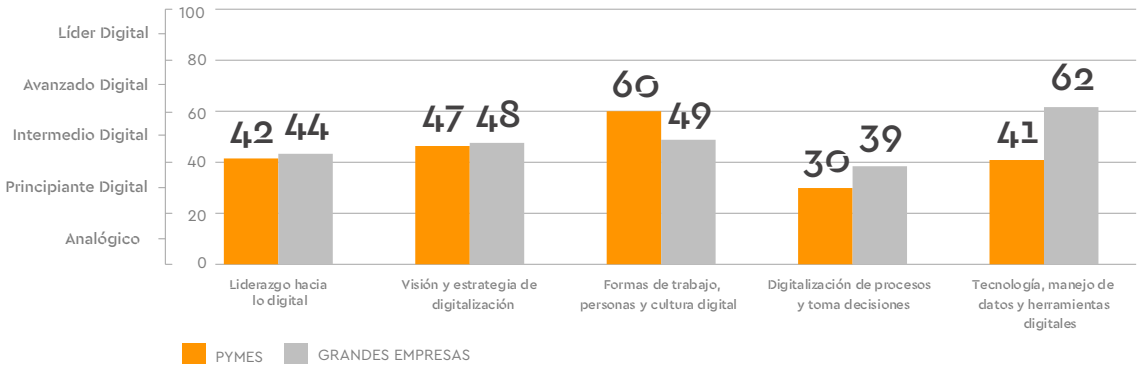


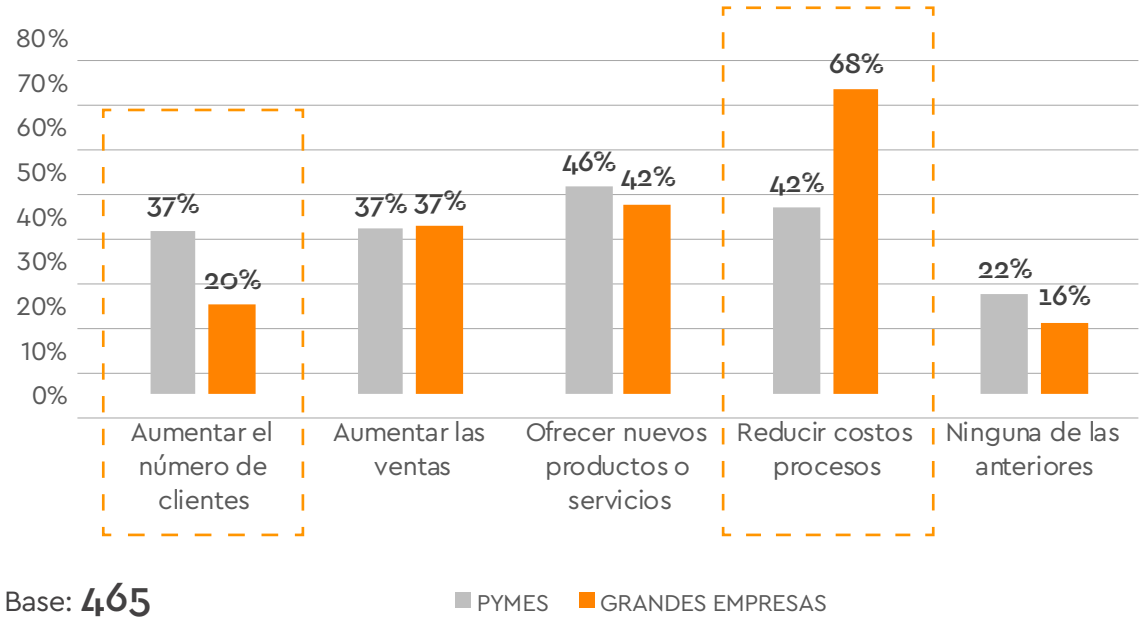
Figura 9

Tema 3

La transformación Cultural & Digital y la creación de valor.

Una de las inquietudes centrales de los gerentes de empresas que emprenden sus viajes de Transformación Cultural & Digital, es si durante este proceso serán capaces de crear valor para el negocio, o bien, si en el proyecto se constituirá sólo una fuente de costos. En esta investigación se responde esta pregunta desde una perspectiva práctica.

En el proceso de Transformación Digital del negocio en su empresa, usted cree que se ha logrado:



Base: 465

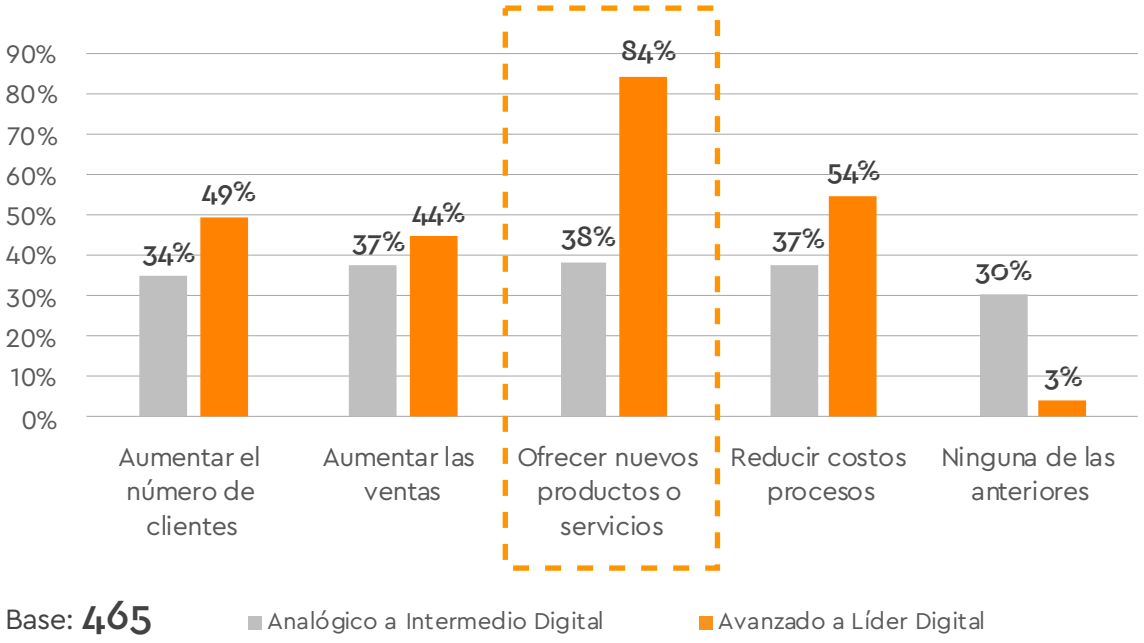
Figura 10

Las cifras indican que casi el 80% de las empresas (ver Figura 10), independientes de su grado de madurez Cultural & Digital, declaran crear valor en este proceso, ya sea valor comercial al aumentar sus ventas o su número de clientes mejorando su propuesta de valor; o bien, valor hacia el negocio, a través de la reducción de costos de sus procesos.

Al mirar este fenómeno desde la perpectiva del tamaño de las empresas, más de dos tercios de las grandes empresas declaran que un logro relevante de la Transformación Cultural & Digital es la reducción de costos de los procesos. Por su parte, las Pymes declaran en mayor proporción que las Grandes Empresas que el proceso de transformación les ha ayudado a conseguir nuevos clientes.

Una visión más precisa de la real creación de valor que el proceso de Transformación Cultural & Digital genera, es preguntarse si las empresas de mayor madurez logran crear diferencialmente más valor que las empresas que recién inician sus procesos de transformación. En la Figura 11 se puede comparar la creación de valor declarada por empresas con madurez Analógico o Intermedio Digital respecto a empresas de nivel Avanzado o Líder Digital.

En el proceso de Transformación Digital del negocio en su empresa, usted cree que se ha logrado:



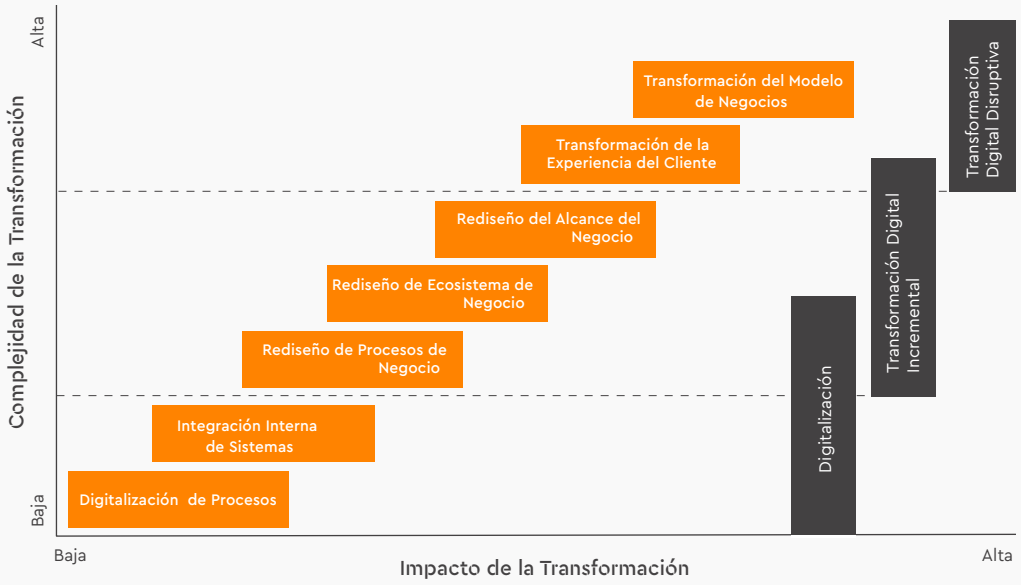
Base: 465

Figura 11

El 97% de las empresas de las empresas de mayor madurez Cultural & Digital, declaran haber creado valor en este proceso. Las cifras muestran que las empresas que han logrado altos niveles de madurez en la transformación digital, declaran percibir más beneficios del proceso, en comparación a las que se encuentran en etapas anteriores.

Ocho de cada diez empresas con madurez Avanzado a Líder Digital declaran que el proceso de transformación les ha ayudado a ofrecer nuevos productos o servicios versus sólo cuatro de cada diez con niveles de madurez Analógico a Intermedio Digital.

Por otra parte, el valor generado por las empresas está íntimamente vinculado al tipo de procesos de negocio en los que las empresas innovan e incorporan tecnología. De esta forma, se puede distinguir el fenómeno de "Digitalización" (ver Figura 12), en el cual las empresas incorporan tecnología y automatizan sus procesos internos, el fenómeno de "Transformación Digital Incremental" donde el foco está puesto en el rediseño de procesos operativos de la cadena del valor y la forma de relacionarse con su ecosistema; y finalmente la "Transformación Digital Disruptiva", donde el objetivo es generar nuevas y más satisfactorias propuesta de valor al cliente y/o cambiar el modelo de negocio.



Fuente: Five Levelsl of IT-Enabled Business Transformation, Venkatraman, modificado por PMG

Figura 12

Para entender la profundidad del fenómeno de transformación en el país, se investigó en qué tipo de procesos de negocio las empresas nacionales han incorporado tecnología.

La Figura 13 permite observar a nivel de detalle la profundidad del fenómeno de transformación digital, donde se evidencia que las empresas encuestadas han incorporado tecnología tanto en sus procesos de negocios internos, como en aquellos que afectan su modelo de negocio y/o su propuesta de valor.

¿Cuáles de las siguientes frases representan el nivel de uso de tecnología en los distintos procesos de su empresa/organización?

Nuestra empresa/organización cuenta con:

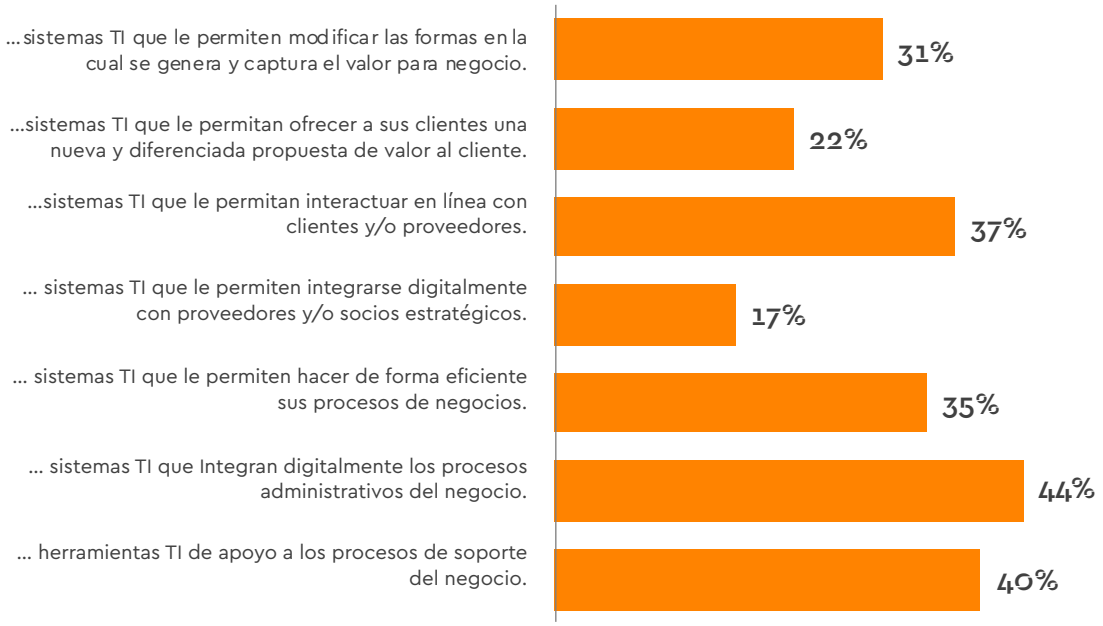


Figura 13

Sin embargo, al agrupar las respuestas en función a la profundidad de transformación digital, se puede ver (Figura 14) que el 42% de las empresas se encuentran en un proceso de "Digitalización" de su negocio, y sólo un 27% desarrolla procesos de "Transformación Digital Disruptiva", que son los que que mayormente afectan la experiencia del cliente.

Profundidad de la Transformación

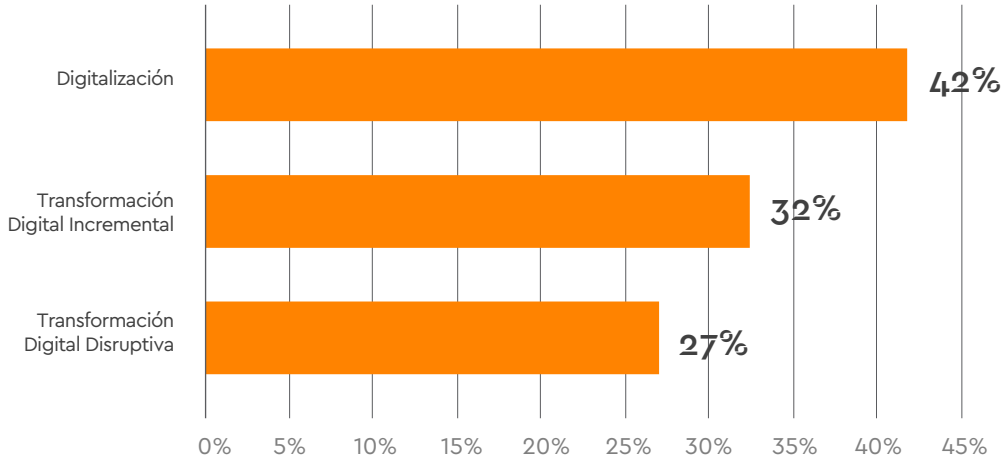


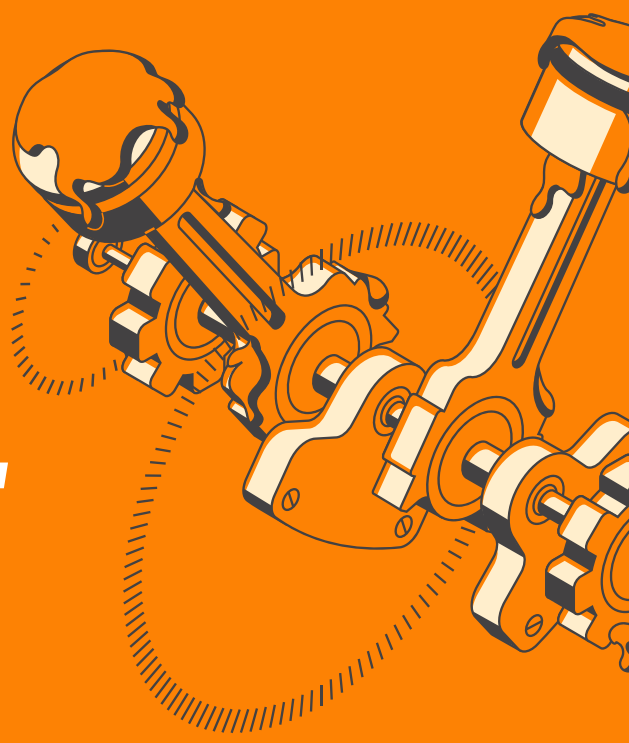
Figura 14

Tema 4

Los habilitadores de la transformación Cultural & Digital y la madurez digital de las empresas.

D.1

Como se mencionó anteriormente, el modelo ITD considera cinco dimensiones de factores que habilitan e impulsan el proceso de transformación Cultural & Digital de las empresas u organizaciones.



Dimensión 1

Liderazgo transformacional, el motor de la transformación Cultural & Digital

La primera dimensión es el "Liderazgo hacia lo digital", es decir, si existen y se identifican explícitamente líderes de primer nivel a cargo y con capacidades de impulsar, coordinar y movilizar a la organización hacia un proceso de Transformación Digital. Como todo proceso de cambio organizacional, la transformación digital requiere de un liderazgo movilizador, de primera línea, para conducir a la empresa hacia un objetivo.

Para evolucionar y avanzar en la transformación digital de una empresa, ésta debe ser un elemento central de la agenda estratégica de la empresa, y ser administrada por líderes del más alto nivel en la organización. De acuerdo con la Figura 15, el 54% de las empresas declara que su Gerente General lidera e impulsa los proyectos de transformación digital en su empresa, seguido por el Gerente de Administración con un 27%.

¿Quién está a cargo principalmente de impulsar y coordinar los Proyectos de Transformación Digital?

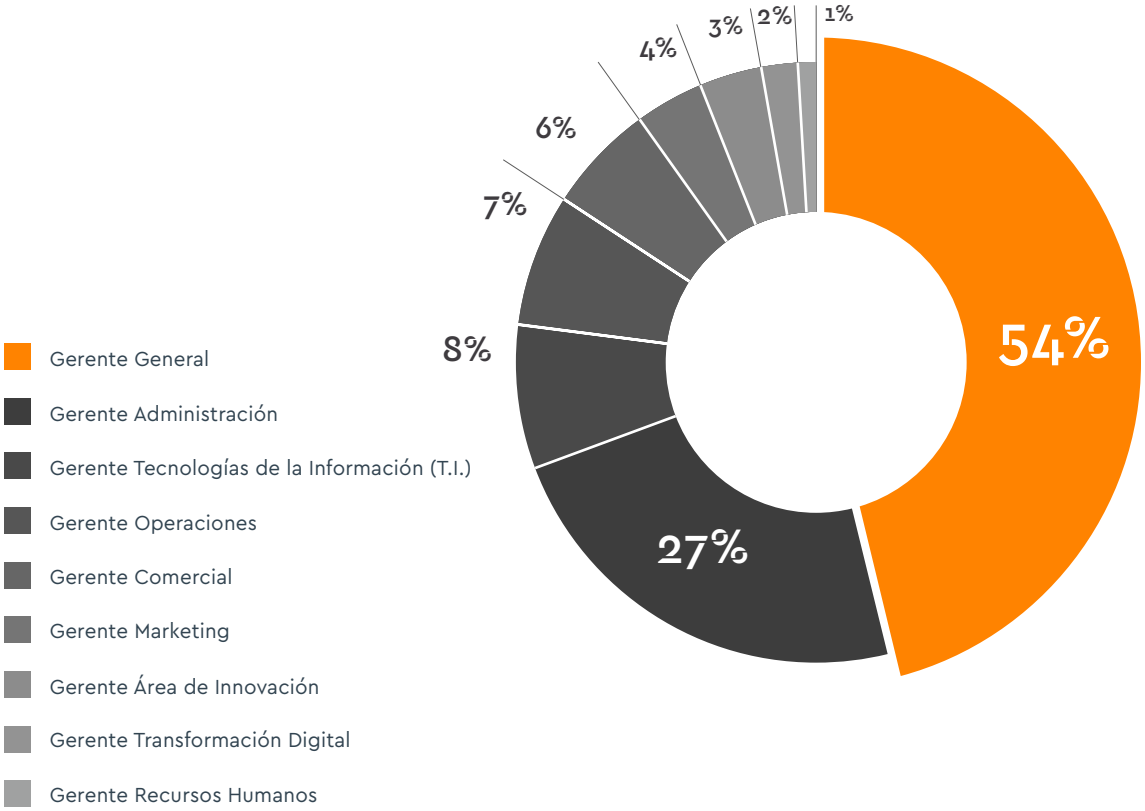
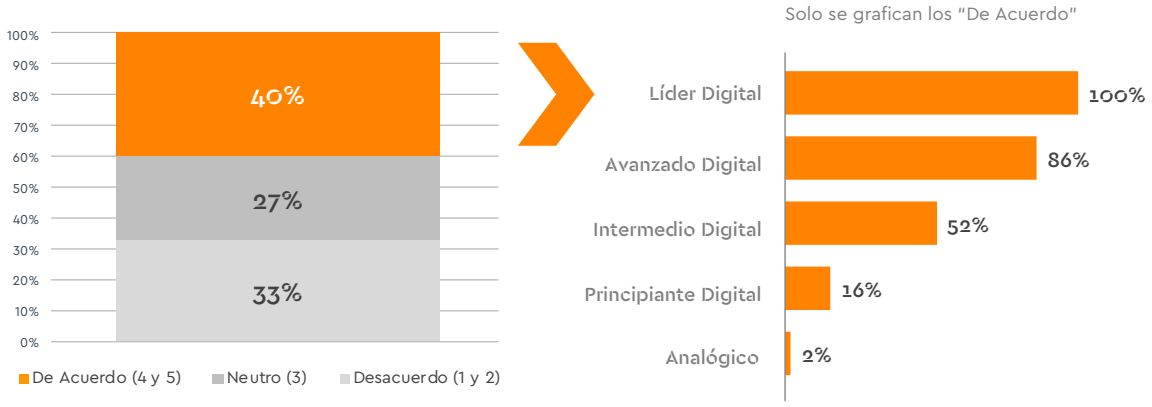


Figura 15

La capacidad de movilizar a la organización es un tema central para poder avanzar en un plan de transformación digital; como se observa en la Figura 16, las empresas con alto nivel de evolución en sus procesos de transformación digital declaran contar con gerencias con capacidades movilizadoras. La capacidad movilizadora de los líderes está estrechamente vinculada a nivel de madurez digital de las empresas.

"La(s) gerencia(s) a cargo del o los proyectos de Transformación Digital logra(n) movilizar a las personas claves de la organización en los cambios que se implementan"



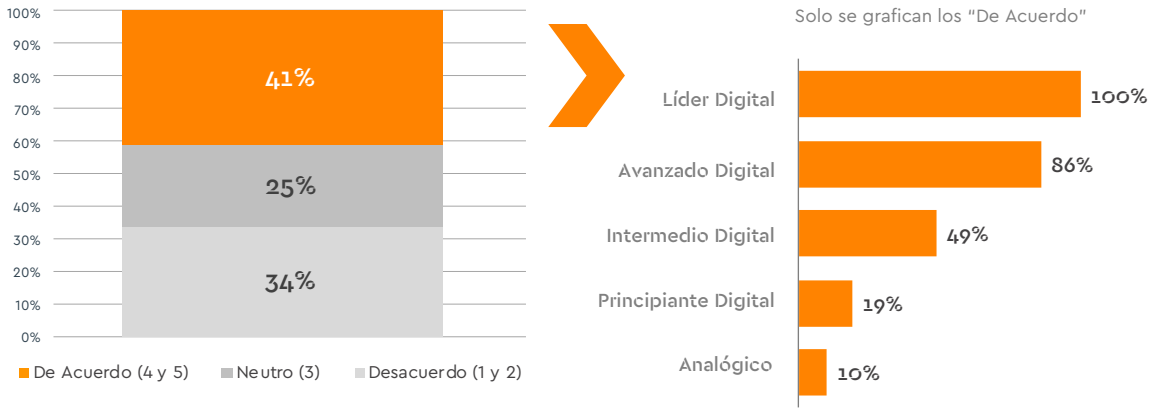
Base: **465**

Figura 16

La capacidad movilizadora de los líderes requiere de un buen manejo comunicacional que permita a los miembros de la empresa estar informados e involucrados en el proceso, compartiendo sus desafíos y dificultades. En la Figura 17 se puede observar que el 41% de las empresas declaran contar con prácticas sistemáticas que permiten informar a la organización de los avances logrados durante el proceso.

Las empresas de mayor madurez digital, declaran contar con prácticas de comunicación que le permiten el involucramiento y empoderamiento de sus equipos, elementos esenciales que impulsan el proceso de transformación.

"La(s) gerencia(s) a cargo del o los proyectos de Transformación Digital mantiene(n) informada al resto de la organización respecto a los avances logrados"



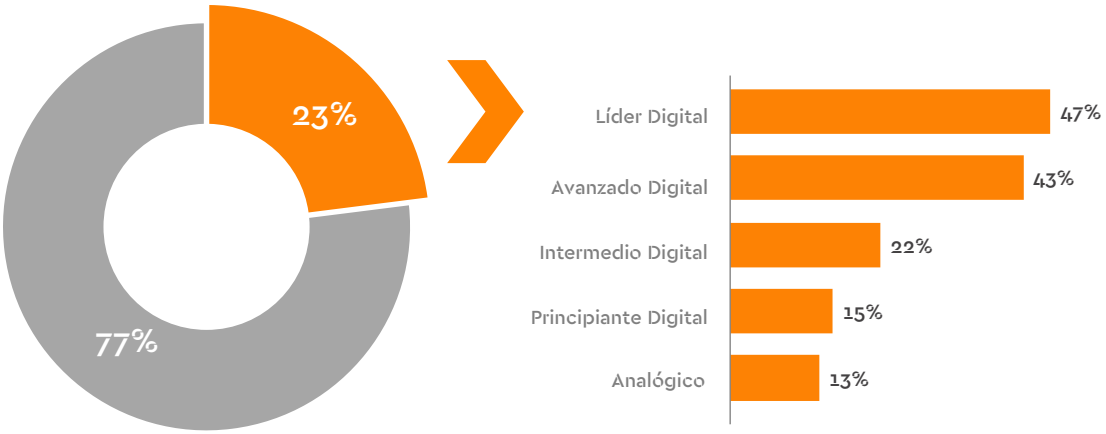
Base: **465**

Figura 17

Una variable que está fuera del modelo ITD, pero pareció interesante de investigar, es si existe una relación entre la edad de los líderes que dirigen la organización y los niveles de madurez digital de las empresas. De acuerdo con la Figura 18, el 23% de los ejecutivos de niveles gerenciales o de jefaturas de las empresas entrevistadas tienen una edad igual o inferior a los 40 años.

Se evidencia que las empresas que presentan más altos niveles de madurez digital, cuentan con mayor proporción de ejecutivos menores a cuarenta años. Mirado desde otro punto de vista, las probabilidades de tener éxito en un proceso de transformación digital parecen aumentar cuando se dispone de líderes jóvenes.

En su empresa ¿Qué porcentaje de las personas que ocupan cargos de gerencia o jefatura tienen 40 años o menos?



% de gerentes o jefaturas con 40 años o menos

Base: **465**

Figura 18

D.2

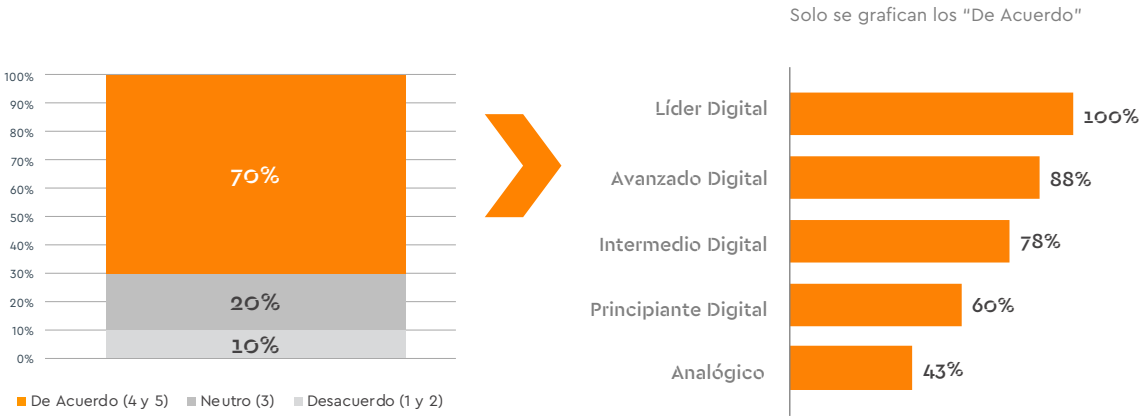
Dimensión 2

Visión de convertirse en una empresa "Centrada en el Cliente"

La segunda familia de impulsores de la transformación es la Visión y estrategia, que se entiende como el propósito que tiene la empresa de colocar al cliente al centro de su quehacer, es decir, que la organización tiene como objetivo explícito brindar una experiencia excepcional a sus clientes e innovar permanentemente en productos, soluciones tecnológicas o modelos de negocio que la impacten.

De acuerdo a la Figura 19, el 70% de las empresas encuestadas declaran que su negocio tiene como objetivo explícito mejorar la experiencia de sus clientes, es decir existe un alineamiento mayoritario entre las empresas en ser "Customer Centric", al menos en aspectos declarativos. La evidencia muestra que las empresas con mayores niveles de madurez digital, declaran enfocar su estrategia en mejorar la experiencia de sus clientes y que esta tendencia es creciente en la medida que aumenta su grado de madurez digital.

"Su negocio tiene como objetivo explícito ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes"



Base: **465**

Figura 19

Sin embargo, existe una brecha entre la declaración y la realidad, ya que no se puede gestionar la experiencia del cliente si no se cuenta con una forma de medirla. Sólo el 39% de las empresas encuestadas (Ver Figura 20) declara medir sistemáticamente la experiencia de sus clientes. En este sentido, existe una brecha relevante que cubrir, ya que lo que no se mide no se puede gestionar.

Las empresas que no cuentan con mecanismos de medición de la experiencia de sus clientes difícilmente podrán avanzar en procesos exitosos de transformación de sus negocios. La evidencia muestra que las empresas con mayores niveles de madurez digital la miden sistemáticamente.

¿En su empresa miden sistemáticamente indicadores de la experiencia de sus clientes?

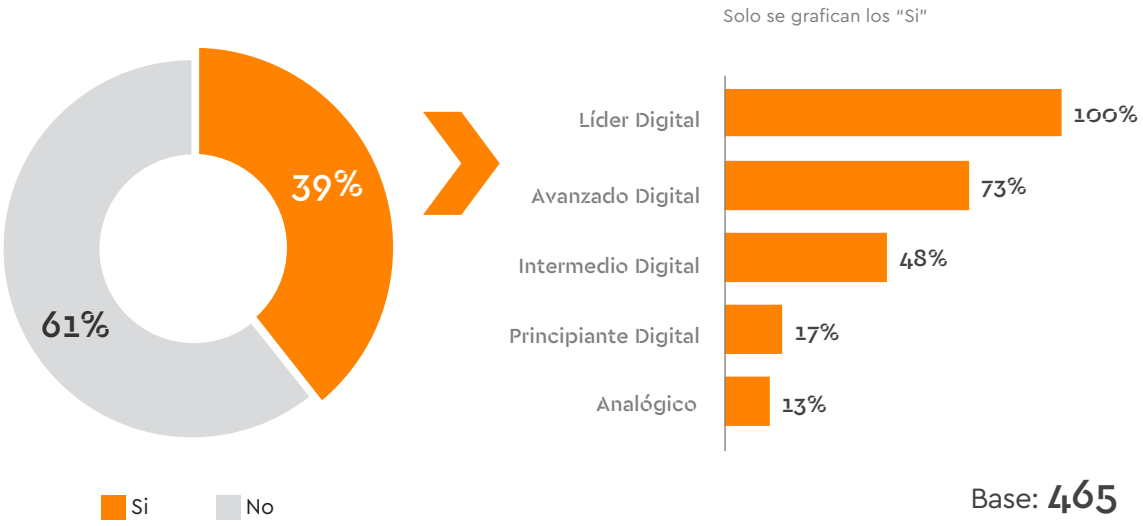
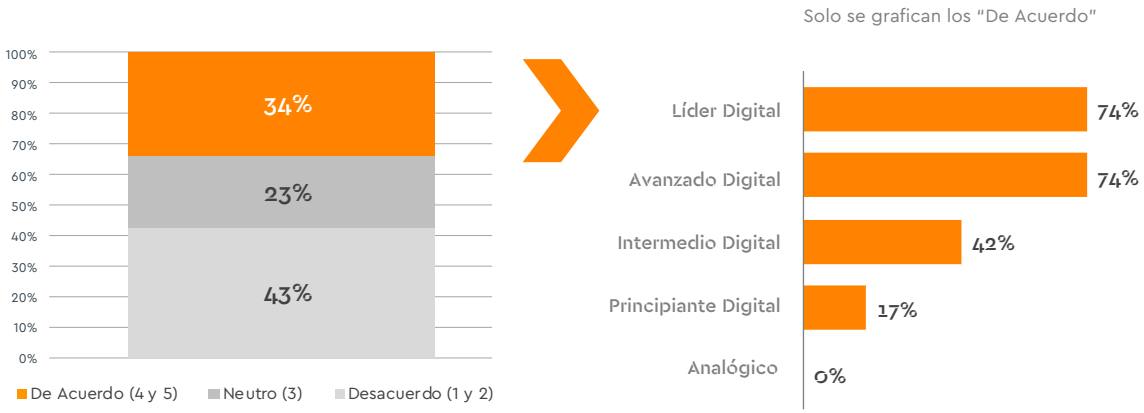


Figura 20

Una buena forma de entender la transformación digital es como un ciclo continuo e iterativo de experimentos innovadores que intentan transformar la experiencia del cliente, focalizándose en los dolores y oportunidades de generar valor más que en las soluciones. Bajo esta mirada, la innovación aplicada a reinventar la experiencia del cliente, habilitado por la tecnología, es un elemento central para que las empresas puedan madurar digitalmente.

La Figura 21 muestra que el 34% de las empresas encuestadas declaran contar con una estrategia instalada que potencie la creatividad y la innovación entre sus empleados; de ellas, el 74% de las empresas "Líderes y Avanzadas Digitales" declaran potenciar la creatividad e innovación entre sus empleados. La innovación como estrategia parece impulsar el fenómeno de transformación digital en las empresas.

"Existe una estrategia instalada en la empresa para potenciar la creatividad y la innovación entre los empleados"



Base: **465**

Figura 21

Toda estrategia de negocios requiere de un plan alineado y consensuado que oriente a la empresa a avanzar en una dirección determinada; en particular los procesos de Transformación Cultural & Digital lo requieren, ya que éstos constituyen una transformación fundacional en la forma de hacer y gestionar el negocio. En la Figura 22 se puede observar que el 34% de las empresas de la muestra declara contar con un plan de transformación digital, cifra que muestra un avance importante respecto a la medición del año anterior, donde sólo el 22% de las empresas lo declaraba.

¿En su empresa existe un Plan formal de Transformación Digital?

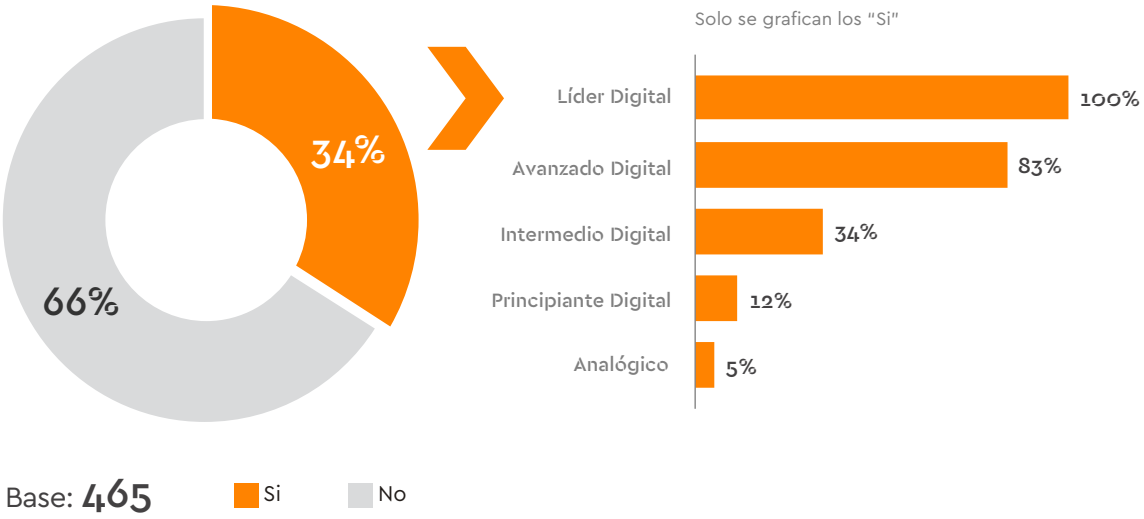


Figura 22

Es importante relevar el hecho de que, para avanzar en la madurez digital de una empresa, se requiere contar con un plan coherente, consensuado y alineado con la estrategia del negocio; las cifras muestran una correlación directa entre las empresas que declaran contar con un plan y su nivel de madurez.

D.3

Dimensión 3

La cultura, el gran impulsor o freno de la transformación

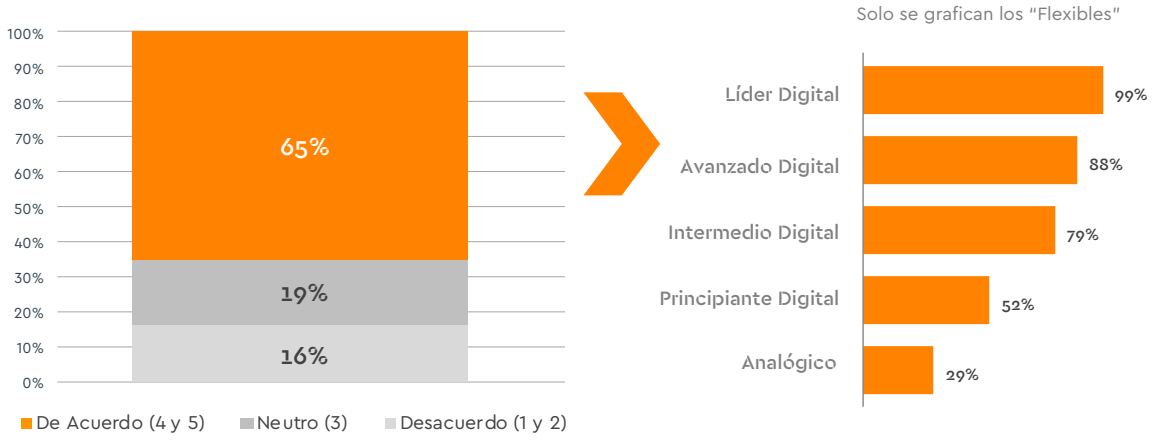
La cultura, personas y formas de trabajo de una empresa son, sin duda, el eje de cualquier estrategia de cambio y transformación. Como decía Peter Drucker, "La cultura se come a la estrategia en el desayuno"; una frase que expresa de forma lúdica las dificultades que tienen las empresas en alinear estrategia con cultura, y así mover a la organización en la dirección deseada.

Al analizar la evidencia de este trabajo, se puede observar que en las primeras etapas de la transformación la cultura parece impulsar el fenómeno, pero a partir de etapas intermedias de madurez (Intermedio Digital), la cultura se convierte en un lastre del proceso. Esto parece deberse a que las personas en etapas tempranas apoyan el proceso de cambio en pos de mantener competitiva su fuente laboral; pero cuando perciben que potencialmente su trabajo, o la forma en la cual éste se realiza sufre cambios disruptivos, se desata un temor a perderlo o a no poder reinventarse ante nuevos desafíos laborales.

La automatización de decisiones, en particular, es una tarea compleja de enfrentar, no por no contar con las tecnologías adecuadas y buena data que la soporte, sino porque el trabajo "tradicional" de los gerentes y jefes parece empezar a perder sentido. La gestión del cambio es clave para conducir la adaptación de la cultura durante el proceso de transfomación.

La estructuras rígidas y burocráticas son usualmente un freno a la transformación; la Figura 23 muestra que el 65% de las empresas encuestadas declaran que son flexibles en cuanto a su estructura organizacional, evidenciándose que aquellas que más han avanzado en sus niveles de madurez, declaran contar con estructuras flexibles.

¿Cómo caracterizaría la Estructura Organizacional de su Empresa?



Base: **465**

Figura 23

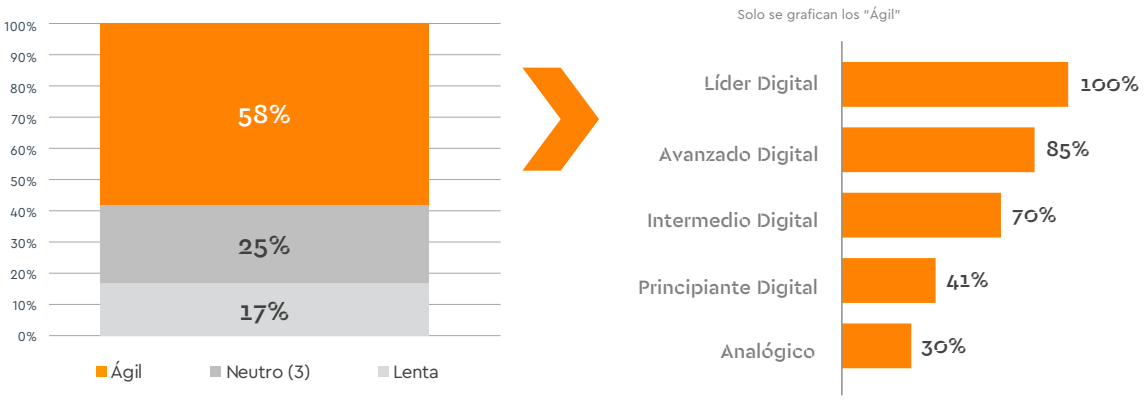
La agilidad organizacional está de moda en las empresas; muchas de ellas declaran ser ágiles o contar con "células ágiles" que desarrollan proyectos transversales y de transformación para la organización. Sin embargo, pocas empresas parecen entender en profundidad que, para instalar la ágilidad como forma de trabajo, se requiere de cambios estructurales en la cultura y en la forma que se toman decisiones al interior de la organización.

Para instalar la agilidad como un nuevo paradigma organizacional, se requiere reducir las jerarquías, romper los silos funcionales, empoderar a las personas y, sobre todo, que las jefaturas y gerencias actúen coherentemente y con la convicción de entregar derechos de decisión a sus equipos.

Una de las grandes dificultades de las empresas en sus procesos de transformación es hacer un escalamiento exitoso de los proyectos realizados por células, es decir, instalar a nivel de la empresa los proyectos piloto que una célula desarrolló de forma exitosa. La cultura puede actuar como un freno al escalamiento sino no se ha generado un alineamiento profundo de la organización de arriba hacia abajo (alineando a sus líderes) y de abajo hacia arriba (empoderando a los equipos intermedios) en torno al proceso de trasformación.

Las cifras de la Figura 24 muestran que el 58 % de las empresas encuestadas declaran que sus organizaciones se comportan de forma ágil, es decir que son capaces de responder de forma rápida ante requerimientos de clientes internos y externos. La agilidad, expresada como la flexibilidad y velocidad de respuesta efectiva ante requerimientos, es un atributo que las empresas requieren desarrollar para avanzar en sus procesos de transformación digital.

¿Cómo caracterizaría la Estructura Organizacional de su Empresa?



Base: **465**

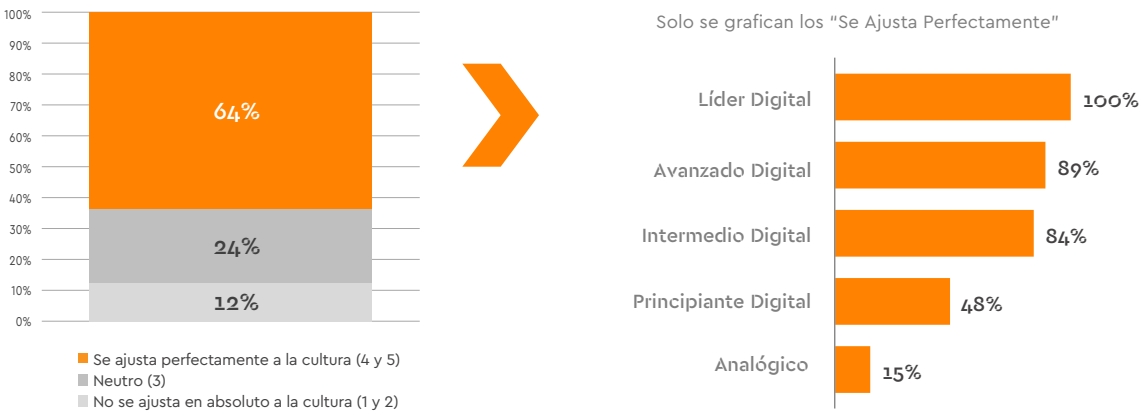
Figura 24

Otro elemento cultural que habilita el proceso de transformación es el trabajo colaborativo; entendiendo éste como aquel en el cual un grupo de personas intervienen aportando constructivamente sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta u objetivo común. Para un proceso de transformación efectivo, se requiere que los equipos puedan experimentar, equivocarse y aprender de sus errores para finalmente lograr sus objetivos. Que las personas colaboren positivamente en pos de un objetivo, requiere que la empresa aprenda a aceptar los errores como parte del proceso de aprendizaje y como un elemento intrínseco de la innovación. Equivocarse rápido, aprender del error, corregir y buscar sistematicamente la generación de valor, es lo que potencia la transformación.

En la Figura 25 se observa que el 64% de las empresas declara que su cultura de trabajo es colaborativa. La colaboración entre los miembros de la empresa y sus "partners" externos es una condición relevante para avanzar en el proceso de transformación digital, las empresas que más han avanzado en sus niveles de madurez declaran contar con una cultura de trabajo colaborativa al interior de la empresa.

¿En qué medida la siguiente afirmación refleja la cultura de trabajo de su empresa en el contexto de los proyectos de Transformación Digital?

"Cultura de trabajo colaborativa al interior de la empresa"



Base: **465**

Figura 25

La cultura de trabajo colaborativo no sólo se debe desarrollar como una práctica interna, sino que también como una forma de relacionarse con clientes, proveedores y con organizaciones del ecosistema de la empresa que puedan aportar valor durante el proceso de transformación; si bien las empresas han avanzado en esta forma de relacionarse con el entorno, la evidencia muestra que aún hay ciertos rezagos. En la Figura 26 se puede observar que el 47% de las empresas declara que su cultura de trabajo es colaborativa con sus proveedores, 19 pp menor a la cifra declara en relación a la cultura colaborativa al interior de la empresa.

La colaboración con los proveedores es una condición relevante para avanzar en el proceso de transformación digital, las empresas que más han avanzado en sus niveles de madurez, declaran contar con una cultura de trabajo abierta y colaborativa con sus proveedores.

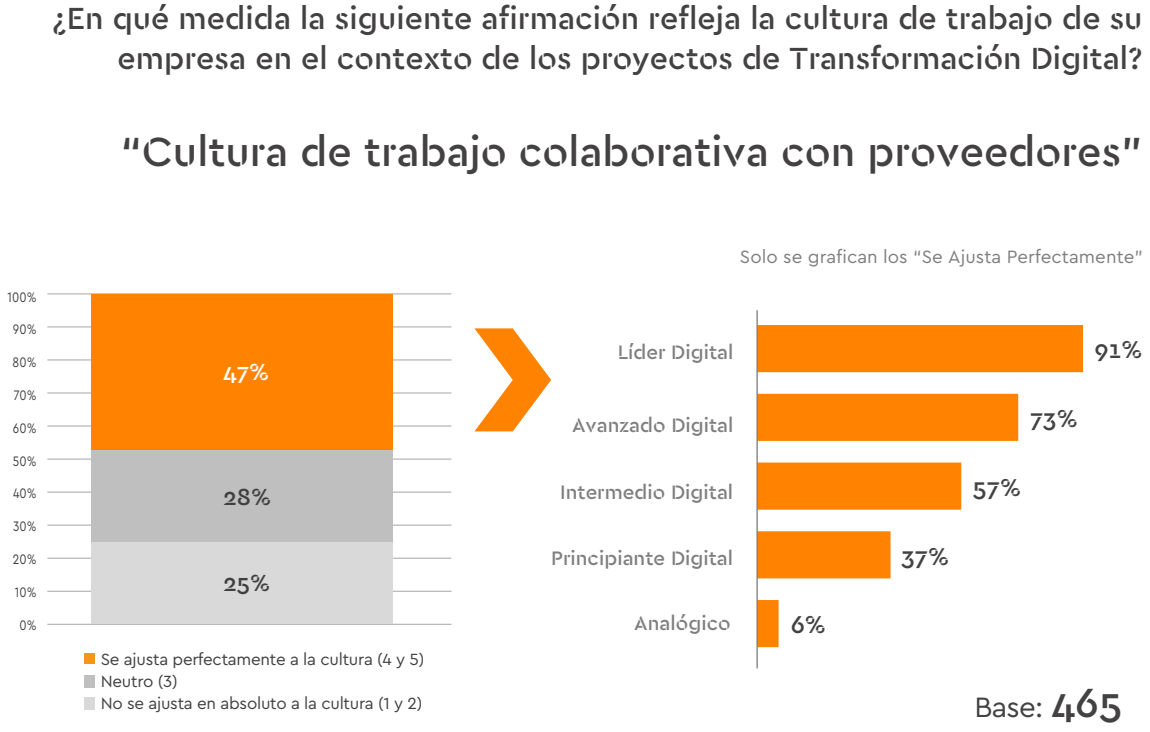


Figura 26

D.4

Dimensión 4

Digitalización de procesos y toma de decisiones, el gran rezago

Los procesos, concatenación de actividades que persiguen un objetivo determinado, son finalmente los que materializan y hacen realidad la transformación Cultural & Digital. Una dificultad en este análisis es entender si las empresas están digitalizando sus antiguos procesos analógicos, o si están innovando y redefiniendo creativamente sus procesos con el apoyo de la tecnología para solucionar dolores del cliente; es decir, si enfrentan procesos de "Digitalización" de sus negocios, o si los están "Transformando Digitalmente". De acuerdo con lo analizado en el Tema 3, las empresas en Chile se han enfocado con mayor intensidad a la "Digitalización", habiendo una brecha importante de innovación y creación de valor a través de los procesos aún pendiente.

Esta dimensión del ITD, la que presenta a nivel agregado el más bajo nivel de madurez (ver Tema 2), pretende analizar si las empresas cuentan con procesos estructurados, eficientes y digitalizados, y con reglas claras de negocios que le permite una toma automatizada de decisiones.

Los procesos de preventa son los que las empresas declaran que presentan mayores avances en cuanto a digitalización; en la Figura 27 se puede observar que el 63% de ellas declaran tener alguna parte del proceso de preventa digitalizado. Las empresas avanzan de forma relativamente acelerada en la digitalización de sus procesos de preventa dado su bajo costo y eficiencia. Es en este tipo de procesos donde se observan las menores diferencias entre Pymes y Grandes Empresas, con una diferencia positiva de 5 puntos porcentuales para las Grandes Empresas, llegando éstas a 68%.

Por su parte, las empresas de mayor evolución en su madurez digital, presentan sistematicamente mayor grado de digitalización de sus procesos de preventa.

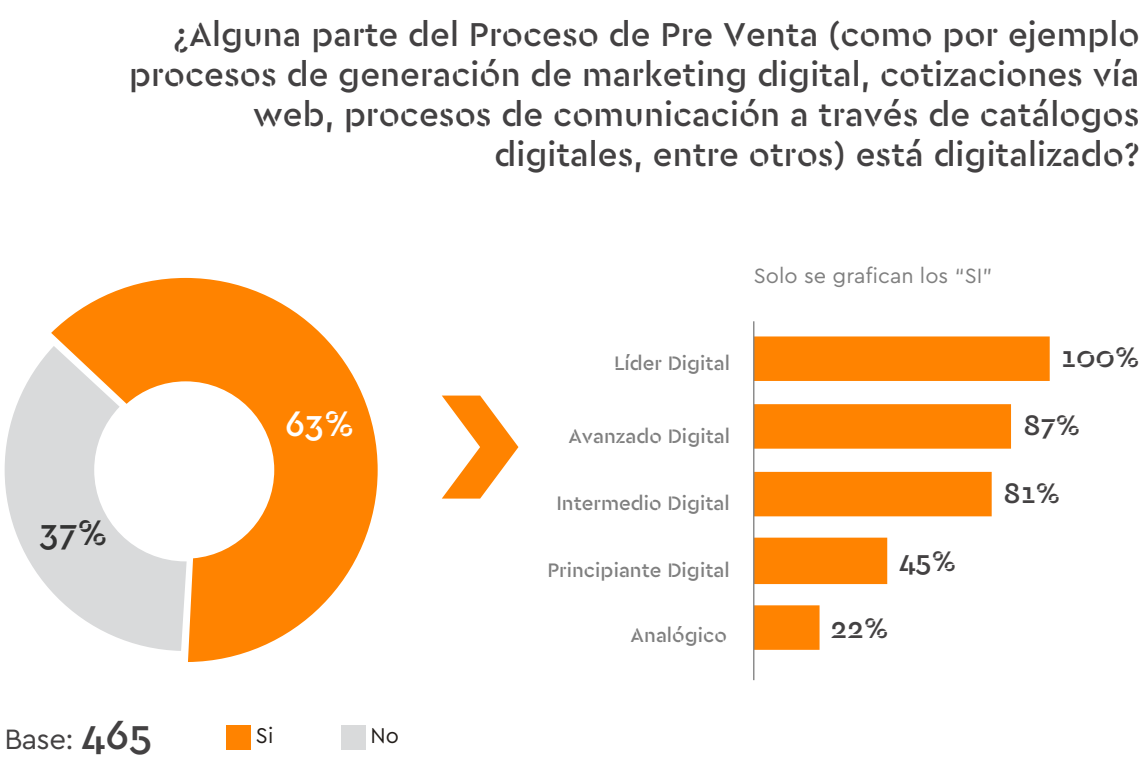


Figura 27

A pesar de la alta tasa de digitalización de los procesos de preventa declarados, éstos suelen ser procesos simples; de acuerdo con la Figura 28, sólo el 32% de las empresas encuestadas declara analizar sistemáticamente la información de leads y conversiones de sus clientes potenciales. Las prácticas de preventa, en los niveles bajos de evolución digital, se focalizan en acciones de marketing digital de menor estructuración comercial.

Por su parte, las prácticas comerciales asociadas a procesos digitales de preventa se dan de forma sistemática en empresas de mayor madurez digital.

¿En su empresa analizan sistemáticamente la información de generación de leads y conversiones de sus clientes potenciales?

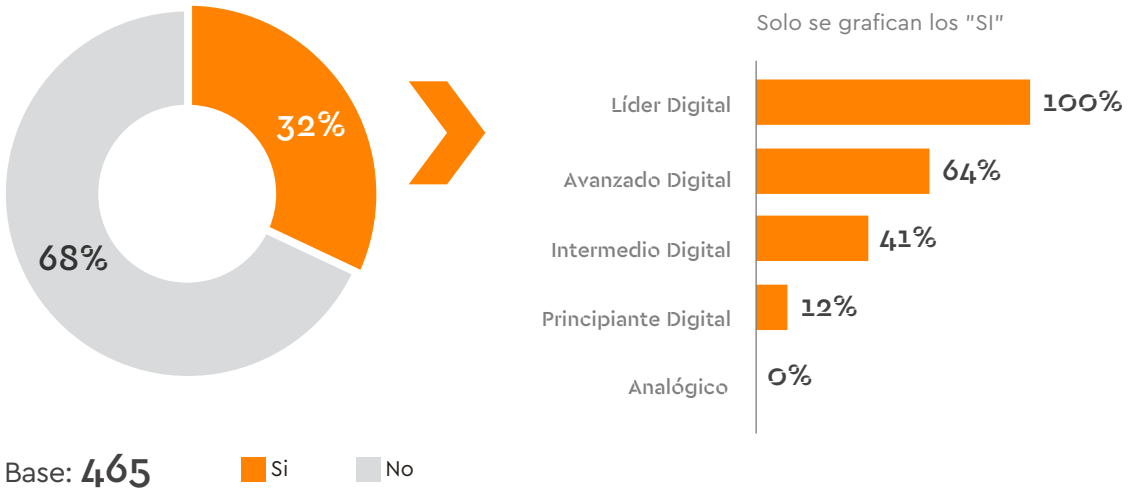


Figura 28

En relación a los procesos de venta, las cifras de la Figura 29 muestran que casi cinco de cada diez empresas encuestadas declaran contar con alguna parte del proceso de venta digitalizado.

La digitalización del proceso de venta es creciente en la medida que aumenta la madurez digital, sin embargo, las empresas industriales (B2B) sufren complejidades en digitalizar este proceso, entre otras razones, porque la negociación de precios personal es una práctica muy arraigada en estos sectores.

¿Alguna parte del Proceso de Venta (como por ejemplo e-commerce, market place, entre otros) está digitalizado?

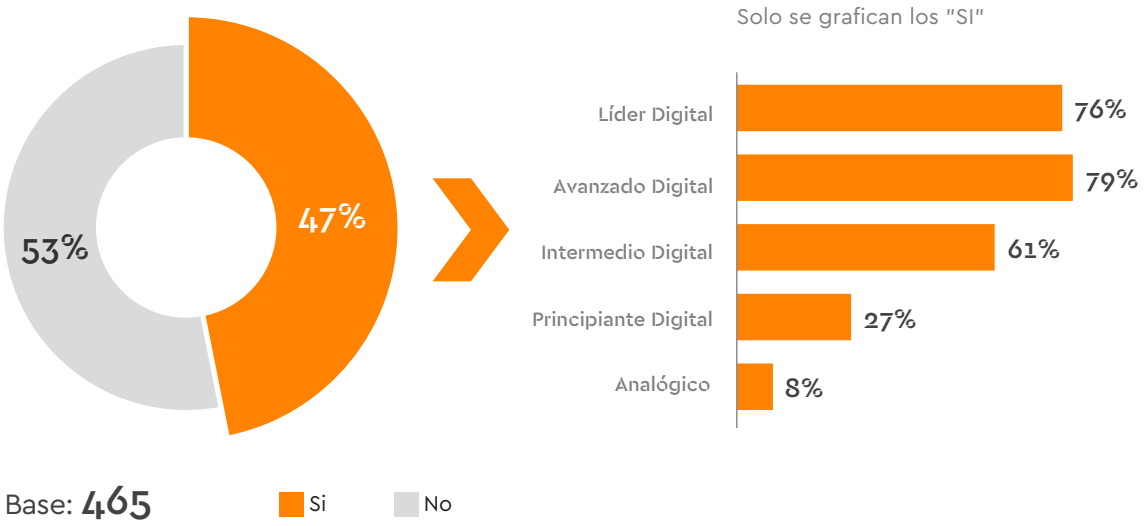


Figura 29

En relación a los procesos de postventa, se puede observar un nivel de avance menor; de acuerdo a la Figura 30, sólo 36% de las empresas entrevistadas declaran contar con plataformas digitales para atender aspectos de post venta de sus clientes.

A medida que las empresas van madurando en sus procesos de transformación digital, estas cifras crecen sistemáticamente.

¿Su empresa dispone a sus clientes de una plataforma para canalizar aspectos de post venta?

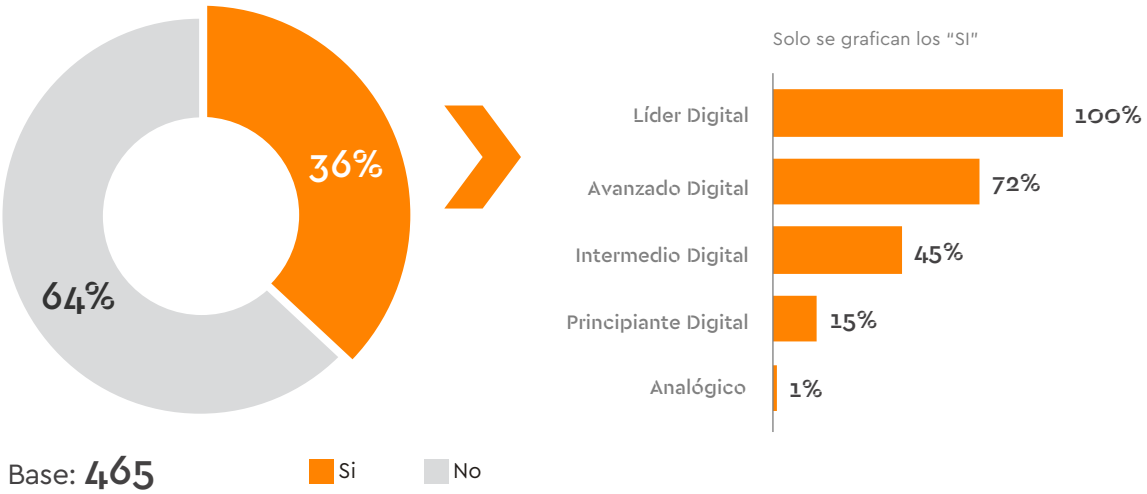


Figura 30

Las principales brechas de procesos se dan en aquellos asociados a la logística y gestión de bodegas, los que son claves para asegurar las promesas de entrega al cliente y darle visibilidad y trazabilidad al proceso. En la Figura 31 se puede observar que sólo el 11% de las empresas encuestadas declaran contar con una administración de logística y/o bodegas automatizadas e integrada con los sistemas y procesos de negocios.

Existen importantes brechas entre las empresas con menor madurez versus las de mayor madurez digital en lo que se refiere a integración de sistemas logísticos y bodegas.

¿En su empresa cuentan con una administración de logística y/o bodegas automatizada, que funcione en línea y de manera integrada con los sistemas y procesos de su negocio?

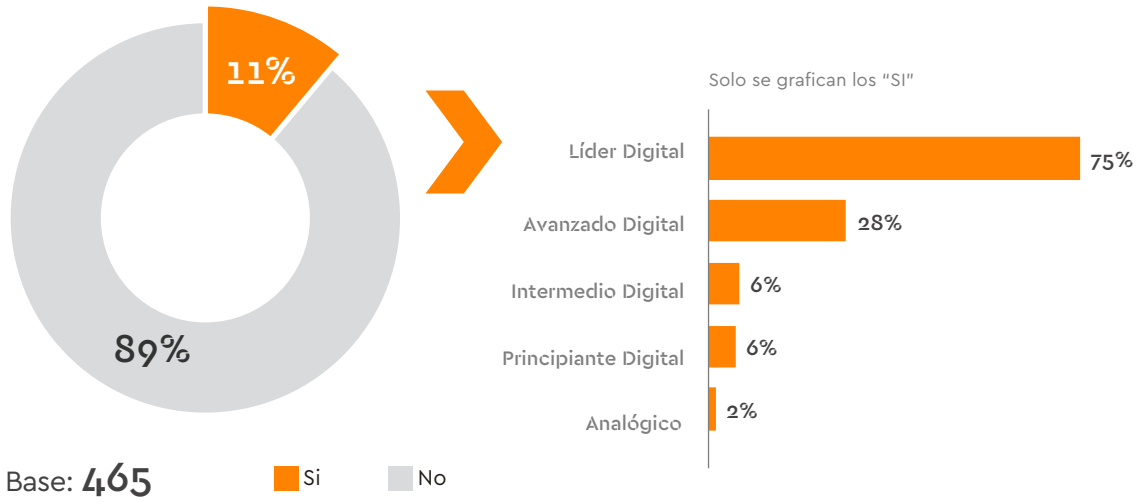


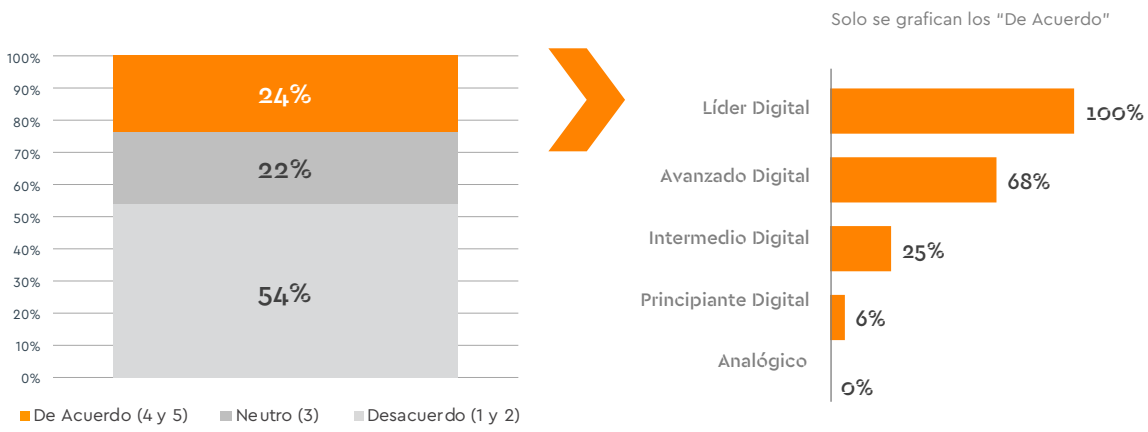
Figura 31

Todas las empresas tienen procesos de pre y postventa y muchas de ellas trabajan en su digitalización o automatización, pero desde la mirada de la agregación de valor, lo relevante es entender si la transformación digital ha afectado a procesos "core" del negocio, los procesos administrativos o los procesos de soporte. En la Figura 32, se puede observar que sólo el 24% de las empresas encuestadas declaran que se han digitalizado dichos procesos "core", lo cual permite identificar una relevante brecha de valor, por cuanto la mayor creación de valor se da fundamentalmente en la transformación de los procesos centrales del negocio.

Las diferencias entre las empresas con diferentes niveles de madurez digital son muy relevantes, declarando el 100% de las empresas Líder Digital contar con procesos "core" digitalizados y 0% en empresas Analógicas.

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente expresión?

"Los procesos de su "core business" se encuentran digitalizados"



Base: **465**

Figura 32

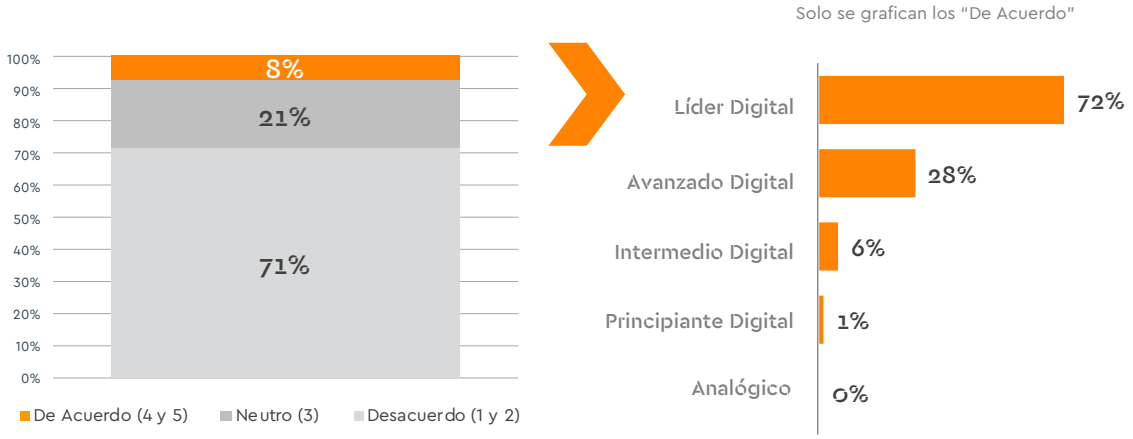
Si bien un paso relevante para las empresas es transformar digitalmente sus procesos "core", hay un paso adicional en la creación de valor, que es automatizar reglas de toma de decisiones para esos procesos centrales del negocio. Sólo el 8% de las empresas (ver Figura 33) declara que sus procesos claves de negocios se encuentran automatizados, a pesar de que un 24% de los encuestados declara que ha digitalizado estos procesos. La brecha central está en la dificultad de las empresas para

automatizar la toma de decisiones; siendo una de las posibles razones que dificulta el avance en esta dirección, la percepción de pérdida de poder de los gerentes al entregar decisiones a un "algoritmo".

Las empresas que han avanzado en sus procesos de transformación digital muestran aún importantes brechas en la automatización de procesos claves; sólo los Líderes Digitales muestran avances sustantivos en esta materia.

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente expresión?

"Los procesos de su "core business" se encuentran automatizados"



Base: 465

Figura 33

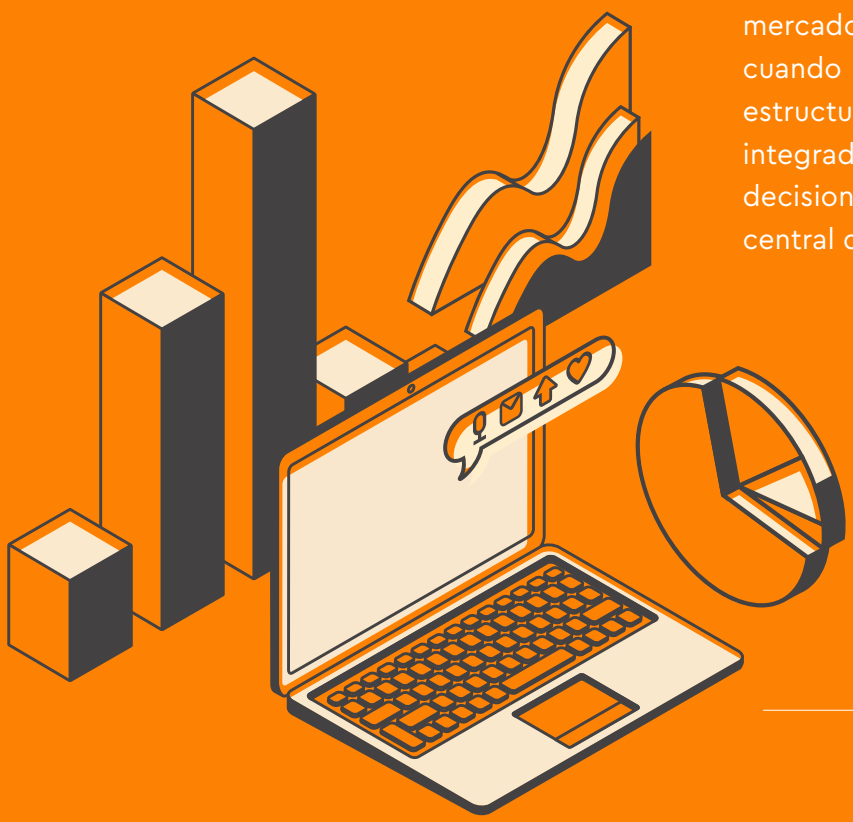
D.5

Dimensión 5

Tecnología como habilitante, los datos como valor central de la transformación

La dimensión Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales considera si las empresas cuentan con las herramientas digitales requeridas para su transformación y las aprovecha para ofrecer, de forma eficiente, una experiencia omnicanal excepcional a sus clientes.

Es importante destacar que en esta dimensión se consideran dos elementos que actúan conjuntamente, pero tienen diferentes roles en los procesos de transformación. El primero de ellos es la tecnología, que para la mayoría de las empresas es un habilitante de alta disposición y amplia oferta en el mercado; el segundo son los datos, que cuando son bien gestionados y estructurados para fines específicos e integrados en los procesos de toma de decisiones, se transforman en un activo central del negocio.



Un elemento de tecnología habilitante para la transformación es contar con visibilidad de los procesos (ojalá en línea), de forma de poder tomar decisiones rápidas respecto a variables que afecten la experiencia de clientes o la eficiencia productiva. De acuerdo a la Figura 34, cuatro de cada diez empresas declaran contar con información en línea que permita administrar sus negocios. La brecha entre Pymes y Grandes Empresas es notable en la disponibilidad de estas tecnologías, ya que sólo el 39% de las Pymes declaran contar con dichas tecnologías, contra un 89% de la Grandes Empresas.

Por su parte, las empresas que han avanzado en sus procesos de transformación digital han integrado consistentemente tecnología que les permite administrar sus negocios en línea.

¿Existen servidores que permitan el intercambio de información interna de manera inmediata y en línea?

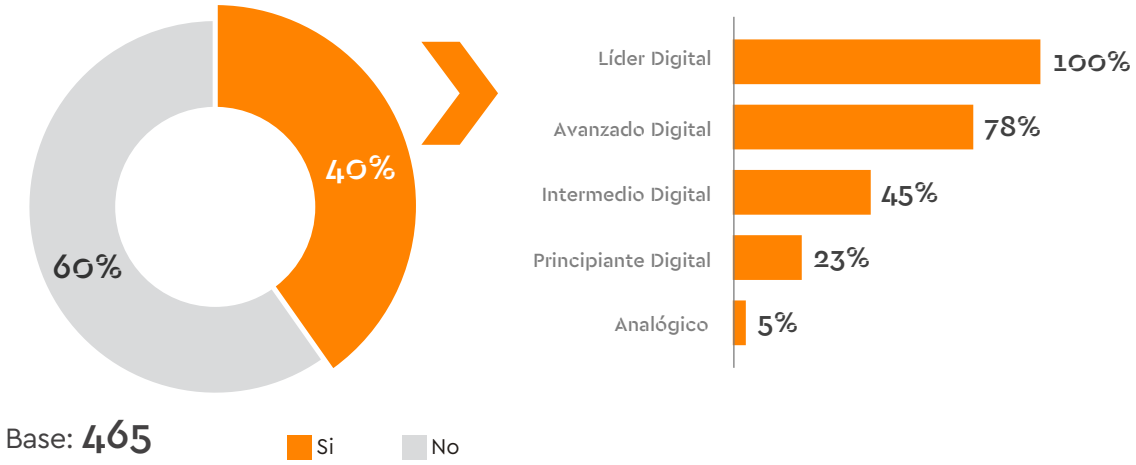
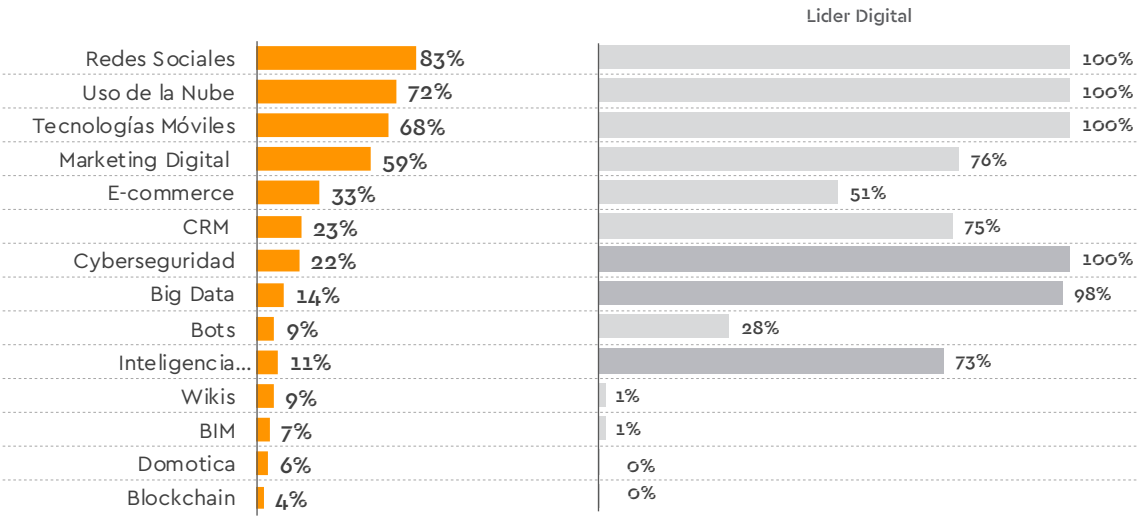


Figura 34

De acuerdo a la Figura 35, se observan tecnologías de uso amplio en las empresas como Redes Sociales, Cloud, Tecnologías Móviles y Marketing Digital, las cuales son usadas intensamente por las empresas en todos los niveles de madurez digital.

Sin embargo, las brechas centrales con las empresas Líderes Digitales se dan en el uso de tecnologías más sofisticadas, como Big Data, Ciberseguridad e Inteligencia Artificial, que son comunes entre ellos, pero escasean en las empresas con menores niveles de madurez.

¿Cuál (es) de las siguientes herramientas tecnologías se usan actualmente en su empresa?



Base: **465**

Figura 35

En la Figura 36 se puede observar que a nivel de tecnologías "básicas", como redes sociales, uso de la nube, tecnologías móviles y marketing digital no existen grandes brechas entre Pymes y Grandes Empresas. Las brechas de mayor cuantía se dan en el uso de sistemas CRM, Cyberseguridad y Big Data, donde la tasa de uso de Grandes Empresas prácticamente duplica el de las Pymes.

¿Cuál(es) de la(s) siguiente(s) herramientas tecnológicas se usan actualmente en su empresa?

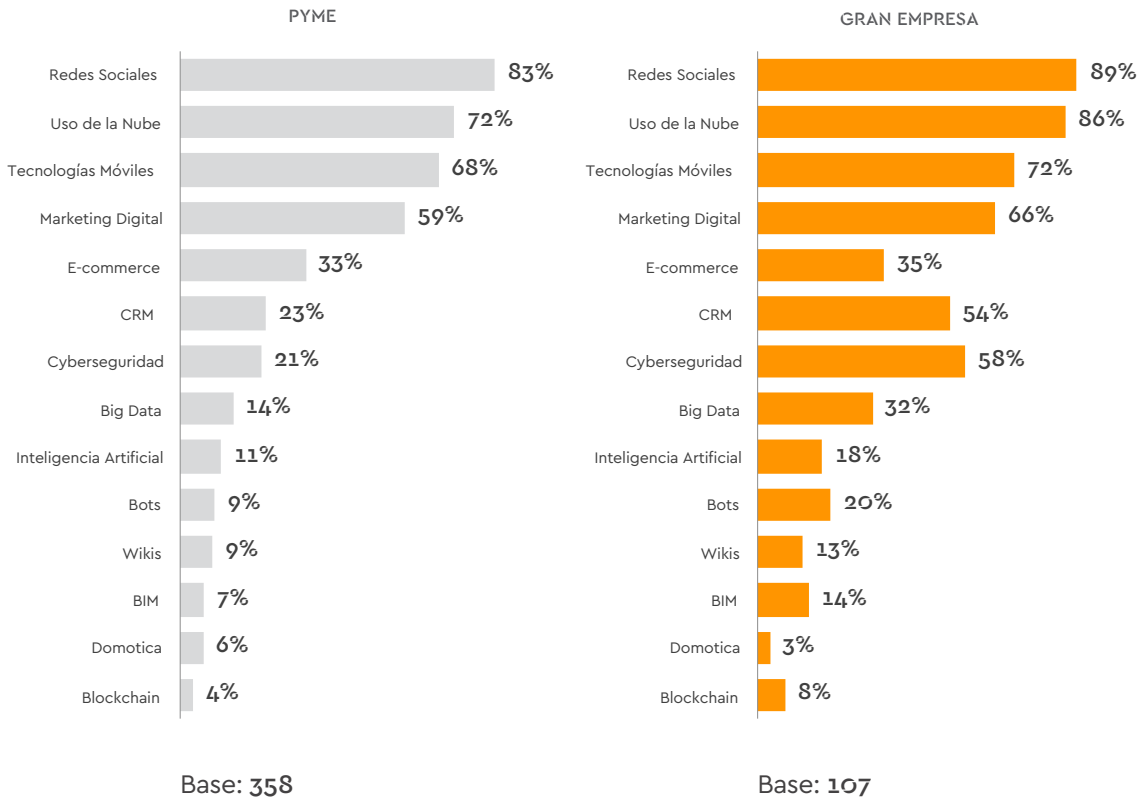


Figura 36

Por otra parte, al analizar la tecnología aportada a los diferentes procesos de las empresas, las brechas más amplias entre las empresas de mayor madurez Cultural & Digital y aquellas de menor, se dan en los procesos que tienen que ver con la llamada "Transformación Digital Disruptiva" (ver Figura 37), es decir, cuando la empresa genera cambios relevantes en las propuestas de valor a sus clientes y/o en su modelo de negocio. Por su parte, las menores brechas se observan en las tecnologías asociados a procesos de "Digitalización".

¿Cuáles de las siguientes frases representan en nivel de uso de tecnología en los distintos procesos de su empresa/organización?

Nuestra empresa/organización cuenta con:

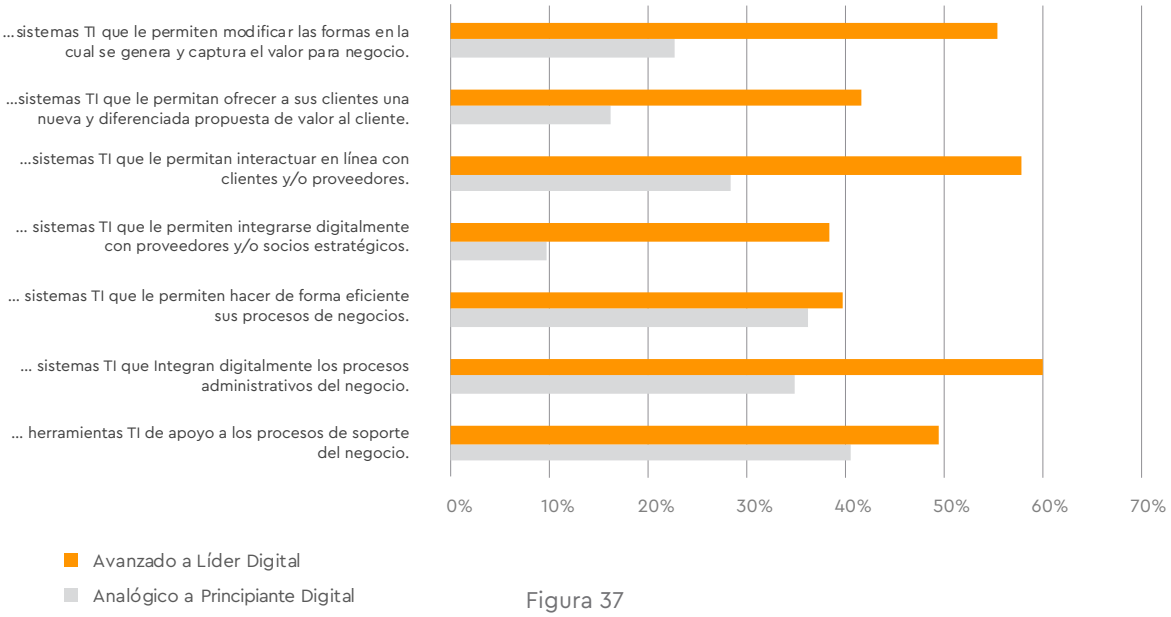


Figura 37

Finalmente, la tecnología parece no ser un factor que impide el avance de las empresas en sus primeras fases de madurez digital; sin embargo, en la medida que las empresas avanzan en sus caminos de transformación, aparecen brechas tecnológicas asociadas a procesos de interacción con los clientes, customización de propuestas de valor y tecnologías disruptivas que puedan provocar cambios en los modelos de negocios.

Tema 5

¿Cuánto han avanzado en transformación Cultural & Digital los sectores de la economía?

En esta segunda versión de índice de Transformación Digital (ITD), por primera vez se puede observar una comparación de los grados de madurez de distintos sectores industriales. En la Figura 38 se puede ver que los sectores de Comunicaciones y Salud lideran la Transformación Cultural&Digital, con índices 10 pp y 7 pp sobre la media nacional. Por su parte, los sectores con niveles más bajos de madurez digital son la Administración Pública y el sector de la Construcción, siendo este último el que registra el menor nivel de madurez, clasificando ambos a un nivel de Principiante Digital a un nivel internedio en esa categoría.

Madurez Digital por Sector Industrial

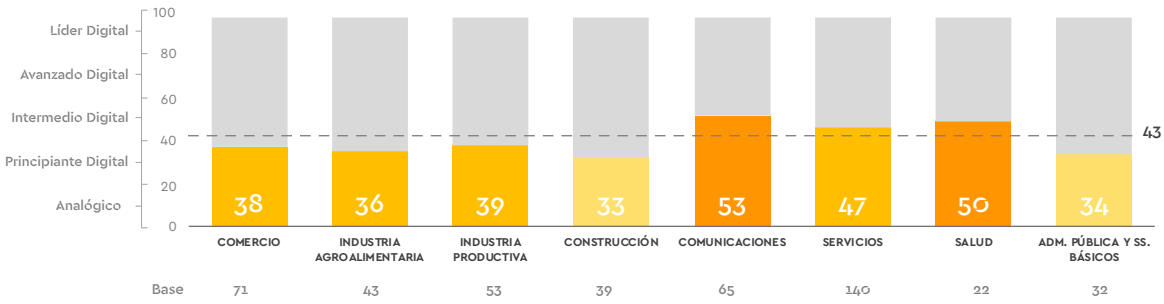
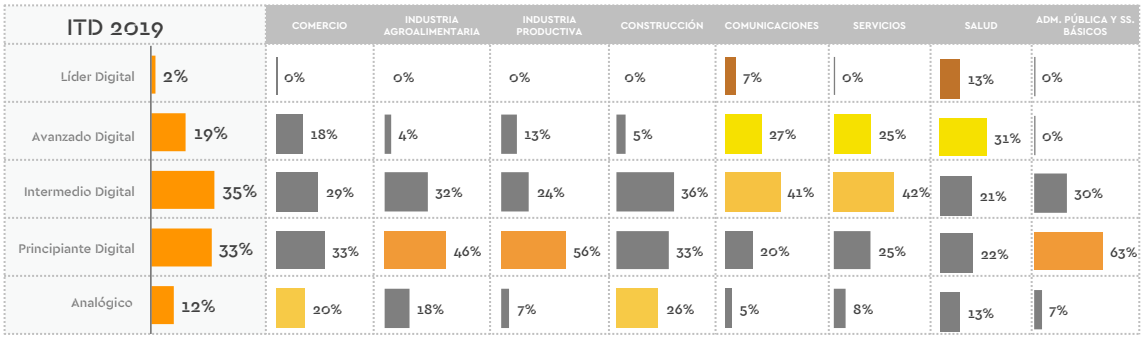


Figura 38

Las cifras de la Figura 39 muestran que la dispersión del grado de madurez de las empresas difiere de un sector industrial a otro; por un lado en el sector Salud se observa que un 13% de las empresas han logrado un nivel de Líder Digital y que el 44% de ellas tiene un nivel Avanzado Digital o superior, y por otra, en sectores como la Construcción no se observan Líderes Digitales y sólo un 5% de las empresas presenta un nivel de Avanzado Digital.

Destacan los sectores de Comunicaciones y Servicios, donde aproximadamente una de cada siete empresas presenta niveles de madurez igual o superior a Intermedio Digital, lo cual muestra un nivel de avance más homogéneo de las empresas en dichos sectores, respecto a la media nacional.

Niveles de Evolución de Transformación Digital y Diferencias por Sectores



Nota: Las barras coloreadas del lado derecho de la figura representan diferencias positivas significativas respecto a la media nacional.

Figura 39

Respecto al nivel de evolución digital de las diferentes zonas geográficas del país, se observa un sesgo positivo del Índice de Transformación Digital en la Región Metropolitana, siendo el valor para esta zona más de 10 puntos porcentuales sobre el promedio de regiones (ver Figura 40). Una de las razones en que se fundamenta este valor, es que las Grandes Empresas tienen en su mayoría sus casas matrices en la capital del país.

Madurez Digital de Empresas por Zonas

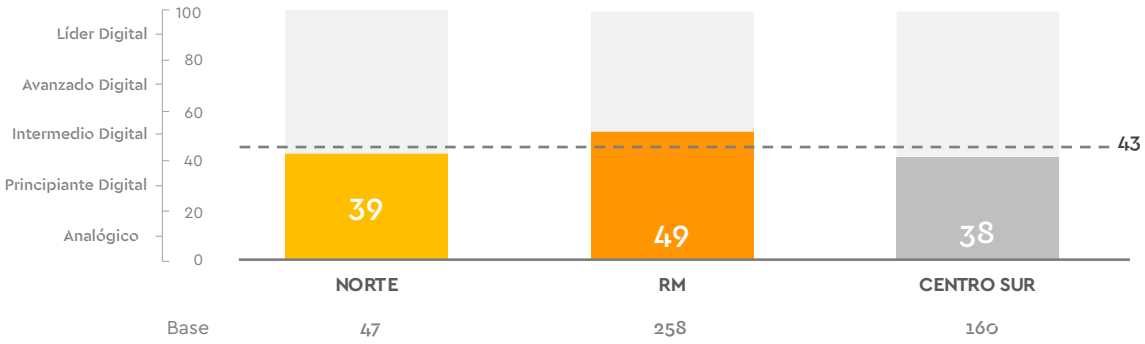
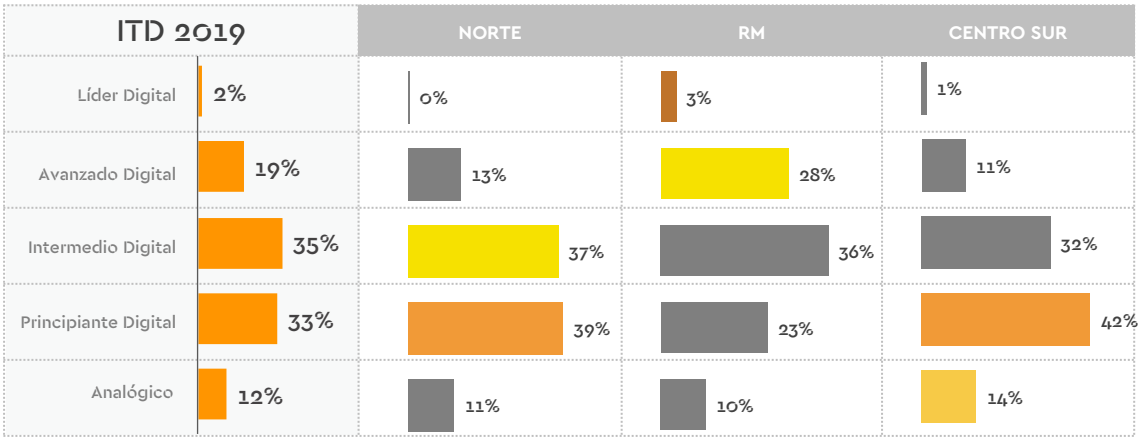


Figura 40

Las brechas regionales se acentúan en la distribución de la madurez Cultural & Digital de empresas (ver Figura 41). Por su parte, la Región Metropolitana muestra un nivel de madurez digital superior a la media del país, tres de cada diez empresas de esta región tienen un nivel de madurez Avanzado Digital o superior.

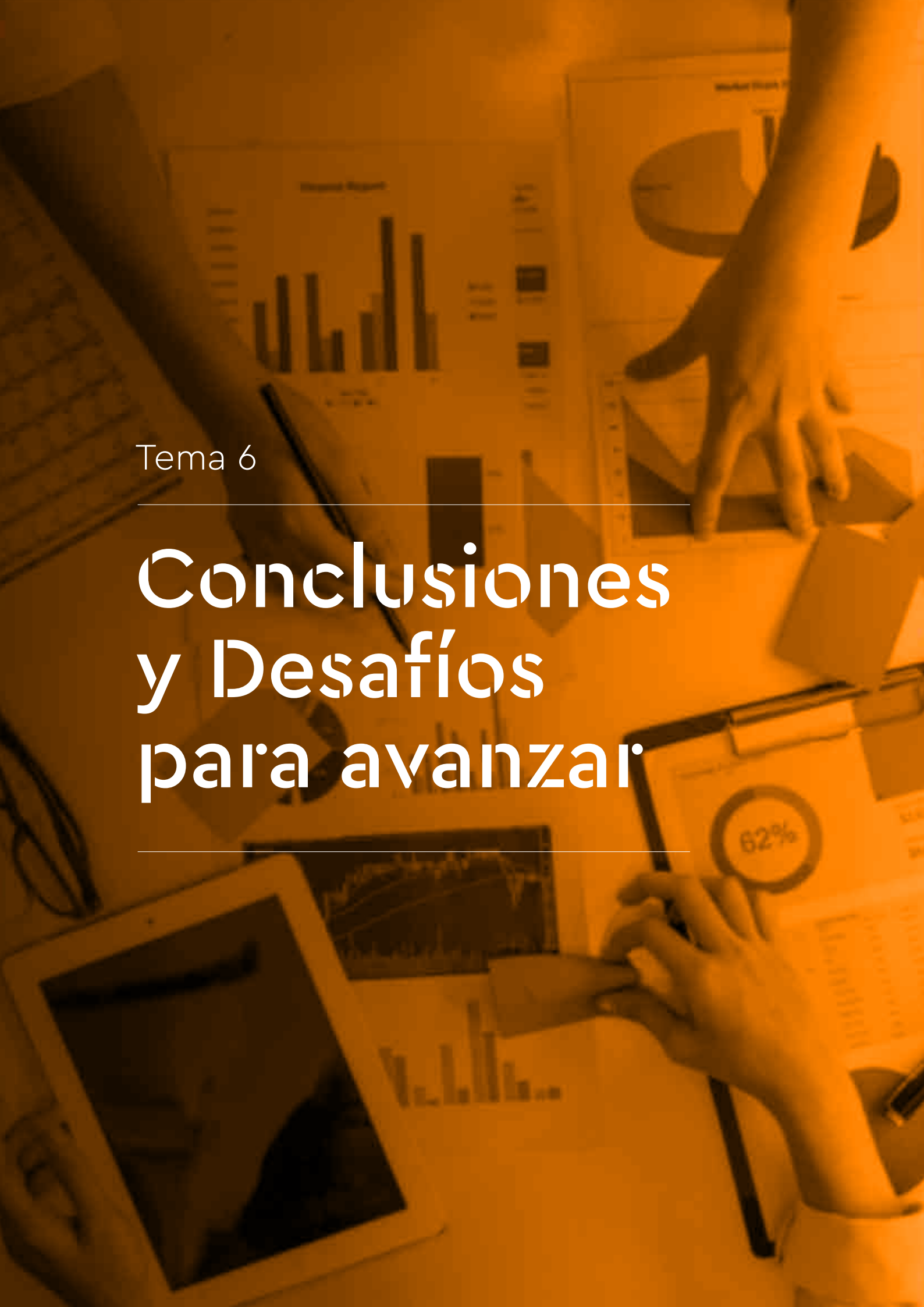
Distinto es la realidad en las regiones, en particular en la zona Norte, la mitad de las empresas presentan niveles de madurez de Principiante Digital o Analógico. Por su parte, la zona Centro-Sur presenta un nivel de madurez menor que el resto del país, con casi seis de cada diez empresas en niveles básicos de evolución, es decir como Principiante Digital o Analógico.

Distribución de la Madurez Cultural & Digital de Empresas por Zonas



Nota: Las barras coloreadas del lado derecho de la figura representan diferencias positivas significativas respecto a la media nacional.

Figura 41



Tema 6

Conclusiones y Desafíos para avanzar

La transformación digital es un tema que cada vez captura más interés de la alta gerencia y directorios, y comienza a aparecer sistematicamente como un pilar en las estrategias de las empresas. Sin embargo, el nivel de avance y entendimiento de este fenómeno en el país parece aún bajo, con importantes brechas de conocimiento y experiencia por cerrar.

Algunos de los temas a destacar de Indice de Tranformación Digital de Empresas 2019, son los siguientes:

C. 1

Las empresas chilenas han mostrado un importante aumento en su madurez digital, sin embargo, el 44% de ellas aún se encuentran a un nivel de Principiante Digital o inferior.

c.2

El mayor desarrollo de las empresas se observa en procesos de "Digitalización" con un 42% de menciones y en menor proporción en "Transformación Digital Incremental" con 32%, y 27% en "Transformación Digital Disruptiva".

c.3

La cultura es un factor que impulsa o detiene el proceso de Transformación Digital. Esta dimensión permite a las organizaciones evolucionar hasta un nivel de Intermedio Digital, sin embargo, puede ser un importante freno si no evoluciona a la par del resto de las dimensiones.

c.4

El Liderazgo hacia lo digital es una de las mayores brechas de las empresas para avanzar en sus procesos de Transformación Digital & Cultural, presentando un nivel de madurez de Intermedio Digital en su zona baja, con 42 puntos.

c.5

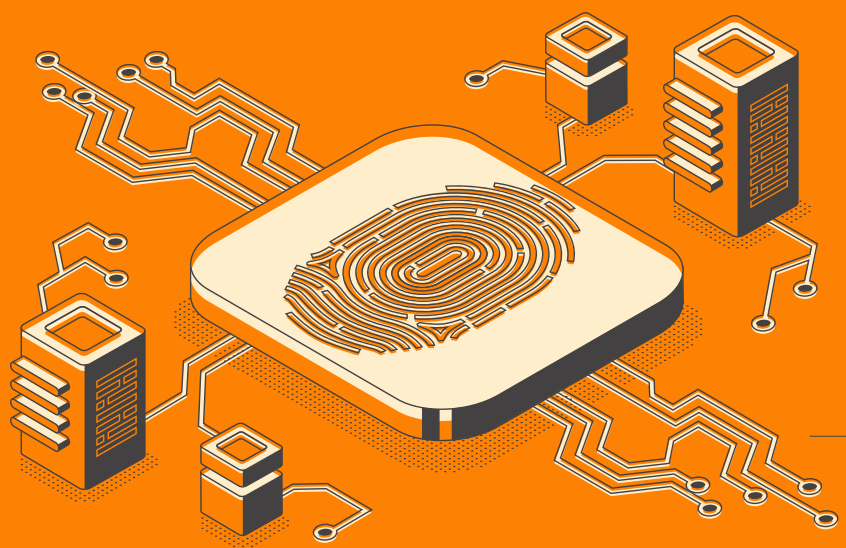
El 78% de las empresas declara generar valor para su negocio en el proceso de transformación Cultural & Digital; esta generación de valor se incrementa con el tamaño de la empresa y de su nivel de madurez digital.

c. 7

Los sectores industriales del país presentan niveles desiguales de madurez digital. El sector de Comunicaciones lidera el proceso con un ITD de 53 puntos, mientras que aquel con menor evolución es el de la Construcción, con un índice de 33 puntos.

c. 8

La tecnología básica no es una brecha relevante en las primeras etapas de evolución hacia la Transformación Cultural & Digital. Sin embargo, existen importantes brechas en el uso de tecnologías, como por ejemplo Big Data, Ciberseguridad e Inteligencia Artificial, las cuales son utilizadas por empresas digitalmente evolucionadas.



Desafíos para avanzar en el camino de la construcción del ADN digital

La hoja de ruta para la transformación digital de una empresa no es única ni estándar, y depende fundamentalmente de en qué estado de evolución se encuentre la empresa y cuáles serán sus metas de transformación. Los desafíos particulares de cada plan son cerrar las brechas que la organización presenta en las dimensiones de estrategia, cultura, liderazgo, proceso, tecnologías y datos requeridas para impulsar el cambio el cada uno de los estados de evolución y, de esta forma construir, paso a paso, los elementos del ADN digital.

Desafíos Estratégicos

Transformarse en "Customer Centric" y poner la experiencia del cliente como foco estratégico, al centro de la organización; desafío dinámico y permanente.

Fortalecer el Liderazgo con una visión clara del proceso de transformación y del cambio cultural; como elemento esencial.

Convertir los datos en un activo estratégico del negocio.

Desafíos Organizacionales

Desarrollar la agilidad organizacional, como una forma de innovar y experimentar de forma rápida y económica en búsqueda de la generación de valor.

Ampliar las fronteras de la empresa, sumando "partners" estratégicos que permitan crear más valor diferencial.

Incorporar la Gestión del Cambio como una herramienta fundamental de adaptación cultural y de conducción del proceso.

Desafíos para las empresas, reflexiones finales.

Como ya se ha observado, la transformación digital es un fenómeno complejo que requiere de la interacción de muchas variables a la vez; la capacidad de entender cuáles de éstas son las que determinarán el éxito en la evolución de una etapa a otra de la transformación digital, sin duda, marcará la diferencia entre las organizaciones que emprendan este camino.

Acerca de este Estudio

El Indice de Tansformación Digital (ITD) es un indicador, diseñado por la Cámara de Comercio de Santiago junto a PMG el año 2018, que permite medir el nivel de madurez en la incorporación de prácticas de Transformación Digital en las empresas. Este indicador considera 5 dimensiones centrales que determinan e impulsan la Transformación Digital.

El año 2019, en un esfuerzo conjunto entre el Comité de Transformación Digital de Corfo, la Cámara de Comercio de Santiago y PMG, se realizó la segunda versión del ITD, cuyo principal objetivo es entender el nivel de madurez y evolución en la incorporación de herramientas y prácticas digitales en empresas de diversos sectores productivos a nivel nacional.

En esta segunda medición del ITD 2019, se mantuvo el modelo conceptual y de cálculo del indicador, realizando las siguientes mejoras al modelo: cambio en la redacción de preguntas, cambio de escalas de respuestas e incorporación de dos preguntas adicionales.

Por su parte, el espacio muestral de esta segunda medición fue ampliado, incorporando las bases de datos de Corfo, con lo cual se obtuvo una muestra de 2,3 veces la muestra del ITD 2018, ampliando la cobertura de la encuesta tanto a nivel sectorial como territorial.

Los resultados de esta segunda versión del Índice de Transformación Digital, a nivel estadístico, son robustos y muestran coherencia respecto al modelo piloto del año 2018. Los indicadores, dadas las mejoras desarrolladas en el modelo utilizado en 2019, no son directamente comparables con los resultados anteriores, pero muestran consistencia con ellos.

Acerca de CCS

La Cámara de Comercio de Santiago A.G. (CCS), es una Asociación Gremial sin fines de lucro, fundada en 1919, que reúne a más de 2.000 empresas asociadas: grandes, pequeñas y medianas, representativas de los más relevantes sectores económicos del país.

El quehacer de la CCS se ha orientado a apoyar el desarrollo empresarial del país, para lo cual cuenta con una serie de productos y servicios orientados, principalmente, a proporcionar a sus asociados –y a los empresarios en general– las herramientas adecuadas para mejorar su gestión. La CCS ha liderado y potenciado en Chile el desarrollo de la economía y comercio digital.

Acerca de PMG

PMG es una consultora de negocios, especialista en gestión estratégica, transformación digital e inteligencia de mercados, focalizada principalmente en los sectores industriales de la construcción e inmobiliario, minería, industria y servicios.

En sus 20 años de existencia, PMG ha desarrollado más de 600 proyectos en Latam, USA y Europa, entregando información accionable para la toma de decisiones efectivas, codiseñando e implementando estrategias de negocios para rentabilizar las capacidades de cada organización, contribuyendo además a incrementar el valor de los negocios de su clientes.

Comité de Transformación Digital

PMG Business Improvement

CORFO

CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO