índice de

Transformación Digital de Empresas

iTD 2020

CORFO

CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

PMG Business Improvement

contenidos

Índice de Transformación Digital de Empresas **ITD 2020**, tercera versión:

¿Cómo el Covid 19 ha impulsado la transformación Cultural y Digital?

p.3 **Tema 1** Evolución del ITD-2020; el impulso del Covid 19 en la transformación Cultural y Digital.

p.13 **Tema 2** ¿Qué explica el aumento en la madurez digital de las empresas durante la pandemia?

p.28 **Tema 3** Una mirada segmentada a la madurez Cultural & Digital.

p.38 **Tema 4** Una mirada a la adopción de tecnología en las organizaciones.

p.46 **Tema 5** Conclusiones, Reflexiones y Recomendaciones.

p.54 **Acerca** de este Estudio.

Tema

1

Evolución del ITD-2020; **el impulso del Covid 19 en la Transformación Cultural y Digital**

Hace más de un año que la pandemia del Covid-19 golpea fuertemente nuestro país, tiempo durante el cual hemos lamentado la pérdida de vidas humanas y de puestos de trabajo, y en el que hemos visto cómo el cierre de empresas ha afectado la economía nacional; además de comprobar que los problemas psicológicos ya comienzan a generar sufrimiento en la población. Sin embargo, esta crisis nos ha presentado una oportunidad única para entender en profundidad la forma en que las compañías han logrado adaptarse para seguir operando en medio de una crisis tan profunda. Así, parece ser que algunas organizaciones tienen más flexibilidad y mayor capacidad de adaptación que otras. La pregunta central es qué hace que éstas puedan adecuarse mejor a cambios tan radicales del entorno, como el que hemos vivido en este período.

En esta tercera versión del Índice de Transformación Digital de Empresas ITD-2020, se han enfrentado **dos desafíos fundamentales**, el primero de ellos era aumentar la representatividad de este estudio de manera de permitir una mirada geográfica y sectorial consistente; y el segundo, entender en profundidad como la crisis del Covid 19 ha impactado en la madurez cultural y digital de las empresas del país.

Hoy, al analizar los resultados del ITD-2020, se puede afirmar que ambos desafíos han sido logrados con plenitud. Respecto al primero de ellos, **este estudio logró una muestra de 760 casos, lo cual lo constituye como el estudio nacional más grande en transformación digital de empresas, relevando así al Índice de Transformación Digital (ITD) como un modelo estadísticamente muy robusto y con gran capacidad explicativa del fenómeno.** Respecto al segundo objetivo, la propia lectura de este trabajo dará la respuesta.

A lo largo de estos más de 12 meses, hemos observado cambios en el comportamiento de las personas y de las empresas.

Y es que el uso extensivo (y obligado) del teletrabajo, el aumento de las ventas a través de canales digitales, el crecimiento acelerado del e-commerce, la necesidad de automatizar y hacer más eficientes los procesos de negocio, de evitar la interacción presencial y de reorientar la operación hacia un cliente más digital, son elementos que pusieron a la Transformación Digital en las agendas estratégicas de las organizaciones.

En esta tercera versión del Índice de Transformación Digital de Empresas (ITD) 2020, se entenderá con datos cómo las firmas se han adaptado a la pandemia y cuáles son las características de aquellas compañías que saldrán airosas de este proceso, además de tener la oportunidad de conocer las causas que llevaron o llevarán a otras a salir definitivamente del mercado.

Al mismo tiempo, no hay que perder de vista que los gobiernos corporativos han enfrentado este proceso de cambio sin necesariamente entender su dimensión ni implicancias, y sin contar con un mapa de navegación que les indique un rumbo claro para avanzar. Las hojas de rutas tradicionales, de largo plazo y de naturaleza más estáticas, parecen no ser la herramienta adecuada para responder a cambios disruptivos del entorno como el que estamos viviendo.

Para poder entender en profundidad y de modo más simple la forma en que han ocurrido los procesos de Transformación Cultural y Digital de las empresas en Chile, y considerando como base el poder descriptivo del ITD, se diseñó una herramienta de segmentación, la cual mide la madurez digital de las compañías, permitiendo entender de forma más explícita y visual las brechas que les impiden avanzar en este aspecto. De esta manera, basados en las dimensiones del ITD, se crearon dos "supra índices"; el primero, que considera los habilitantes culturales y organizacionales (impulsores 1, 2 y 3 de la Figura 1), es decir, las variables asociadas a las personas; y un segundo "supra índice" que agrupa las variables tecnológicas como adopción de herramientas TI, datos y digitalización de procesos (impulsores 4 y 5 de la Figura 1).

Impulsores del Cambio / Habilitadores

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.

Figura 1

Fuente: Elaboración propia PMG

Este enfoque, que corresponde a una profundización del modelo ITD, permite entender la madurez digital como una combinación de dos mega o supra dimensiones, una primera llamada "ITD Cambio Organizacional" asociada a las variables que miden la fuerza o intensidad del cambio organizacional en la transformación del negocio, es decir, el cambio de las personas y sus formas de trabajar y organizarse requerido para adaptarse al cambio digital-; y una segunda dimensión llamada "ITD Adopción Digital", relacionada a la intensidad de la adopción de nuevas tecnologías, la transformación en los procesos y el manejo de datos de la empresa como variable estratégica.

Lo anterior, nos da como resultado una matriz de madurez (Figura 2), en la cual se identifican cuatro segmentos diferentes.

Figura 2

Las características de los cuatro segmentos de madurez digital (ver Figura 2) son las siguientes:

Básicos

Empresas que se encuentran en el nivel más bajo de evolución digital, gestionan sus procesos de forma analógica apoyados por tecnologías básicas, no toman sistemáticamente decisiones basados en datos, ni están permanentemente considerando el "feedback" de sus clientes; no cuentan con liderazgos ni una cultura que habilite el proceso de transformación digital.

Evolucionados

Empresas que cuentan con líderes con una visión digital y cliente céntrica, con la capacidad de movilizar a la organización, lo cual les ha permitido transformar elementos claves de su cultura, preparando a la firma para un proceso de transformación digital. Son compañías de alta intensidad en cuanto a cambio organizacional, pero que aún no han dado un salto cuantitativo en la incorporación de tecnologías digitales que permitan digitalizar sus procesos y manejar sus datos como un activo estratégico.

Tecnológicos

Empresas que han incorporado tecnologías digitales dentro de sus procesos y que han logrado importantes avances en su adopción, así como en el manejo de datos; sin embargo, la intensidad del cambio organizacional ha sido menor, por lo cual presentan brechas culturales que inhiben el desarrollo del potencial transformador. Si bien estas empresas disponen de tecnologías, carecen de una visión cliente-céntrica que permita conducir el proceso transformador.

Expertos

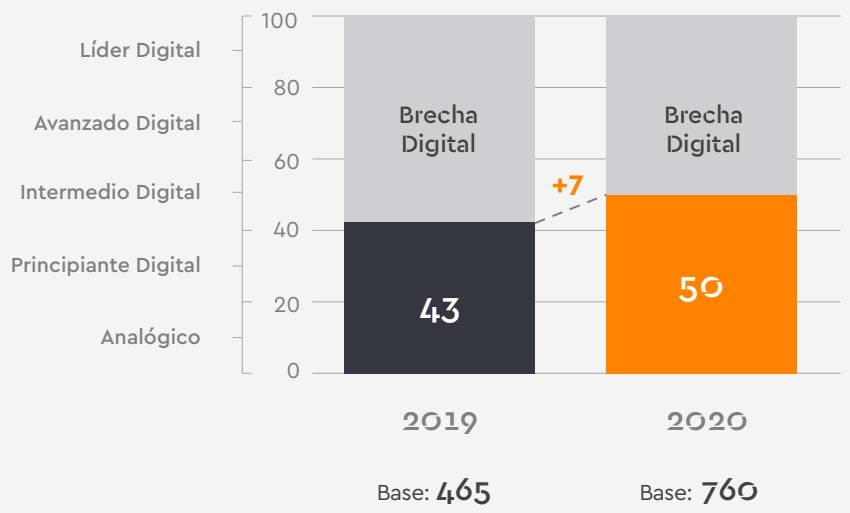
Empresas que se encuentran en el nivel más alto de evolución digital, han implementado estrategias de transformación cultural y de adopción tecnológica e incorporado a toda la organización en el proceso. Estas compañías cliente céntricas, son ágiles y flexibles e innovan sistemáticamente para mejorar las experiencias de sus clientes y optimizar sus procesos, habilitados por la tecnología.

Es relevante preguntarse si las empresas ubicadas en segmento de Expertos efectivamente generan más valor al negocio que las posicionadas en los cuadrantes de menor nivel de madurez digital, es decir, si el proceso de Transformación Cultural & Digital realmente logra capturar el valor esperado. Lamentablemente, a la fecha, no hay cifras locales; no obstante, un estudio desarrollado por el MIT Center for Digital Business del MIT Sloan School of Management [1] revela que, usando un modelo de segmentación similar al propuesto sobre una muestra de más 400 compañías de diferentes países del mundo, el segmento de empresas Líderes Digitales presentan un resultado operacional 26% superior al promedio de la muestra, una productividad de la mano de obra 9% (ventas/trabajador) más alta que el promedio y un valor de mercado (Price/Book Ratio) 12% superior al promedio de la muestra.

Aprender en la práctica qué camino tomar para acelerar la Transformación Cultural y Digital, es clave para asegurar la sostenibilidad de cada negocio, especialmente en un periodo pandémico.

El Índice de Transformación Digital de empresas 2020, registra un promedio de 50 puntos porcentuales en una escala de 0 a 100 (ver Figura 3), lo cual revela que el nivel de madurez de las organizaciones en sus procesos de transformación cultural y digital dio un importante salto de 7 puntos porcentuales en los 7 a 8 meses que transcurrieron entre la última muestra [2] y la presente, ubicándose a un nivel de "Intermedio Digital" en su zona media.

Figura 3



[1] "The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry"
[2] Ver: https://www.pmgchile.com/wp-content/uploads/2020/07/Indice-de-Transformacion-Digital-de-Empresas-ITD-2019-2da-version-Los-desafios-en-la-transformacion-de-los-negocios.pdf

Respecto a la distribución de las empresas en cada nivel de madurez digital, las cifras muestran (ver Figura 4) un avance relevante. El año 2019, el 44% de las firmas tenían un nivel de desarrollo de "Principiante Digital" o "Analógico"; no obstante, de acuerdo con los datos 2020, esta cifra baja a 32%. Se observa, además, que las organizaciones en el nivel de madurez "Avanzado digital", crece de un 19% a un 25% del total. En consecuencia, 1 de cada 10 empresas logra superar las etapas de Principiante Digital durante la crisis.

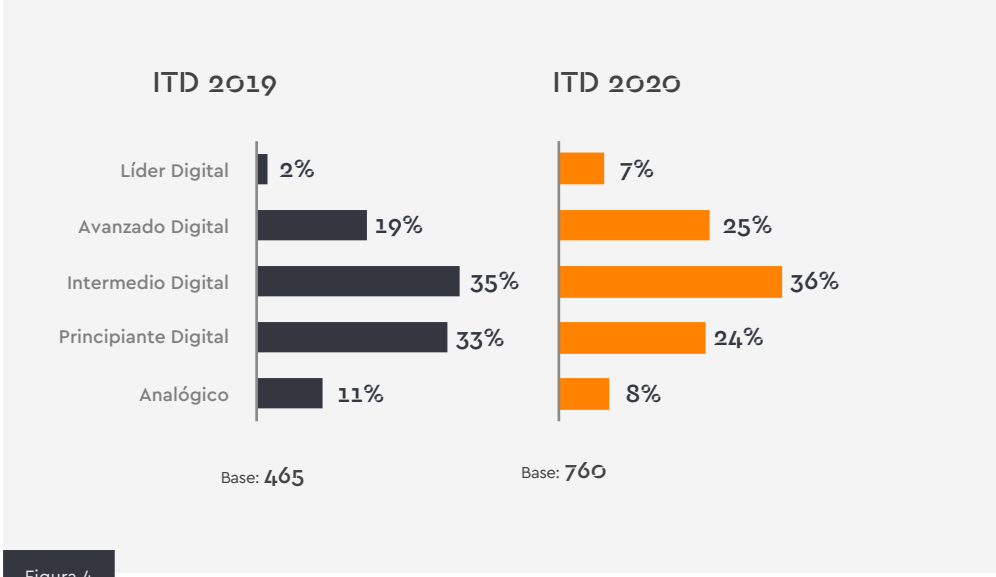


Figura 4

Al analizar las dimensiones que impulsan la Transformación Cultural y Digital, se observa que la dimensión que más empuja el crecimiento del ITD es la de "Digitalización de Procesos y toma de decisiones", con un salto de 11 pp (ver Figura 5) y un crecimiento de 37%. Esto muestra el nivel de adaptación que requirieron las empresas ante la nueva realidad y que las llevó a tomar decisiones más radicales para poder mantenerse operativas, lo cual ha impulsado las prácticas de teletrabajo y el uso más intenso de las tecnologías ya disponibles para digitalizar sus procesos. Por otra parte, esta dimensión incrementa el ITD Adopción Digital, indicador que mide las variables tecnológicas asociadas al proceso de transformación digital, como se verá posteriormente.

El segundo impulsor del incremento en el ITD es la dimensión "Formas de trabajo, personas y cultura digital", con un alza de 8 pp, correspondiente a un 13% de crecimiento. La cultura y formas de trabajo de las empresas se adaptaron rápidamente a la automatización de procesos y al teletrabajo. Esta dimensión fue, a su vez, la que empujó el ITD Cambio Organizacional, indicador que mide las dimensiones culturales y organizaciones que aceleran o inhiben los procesos de transformación organizacional.

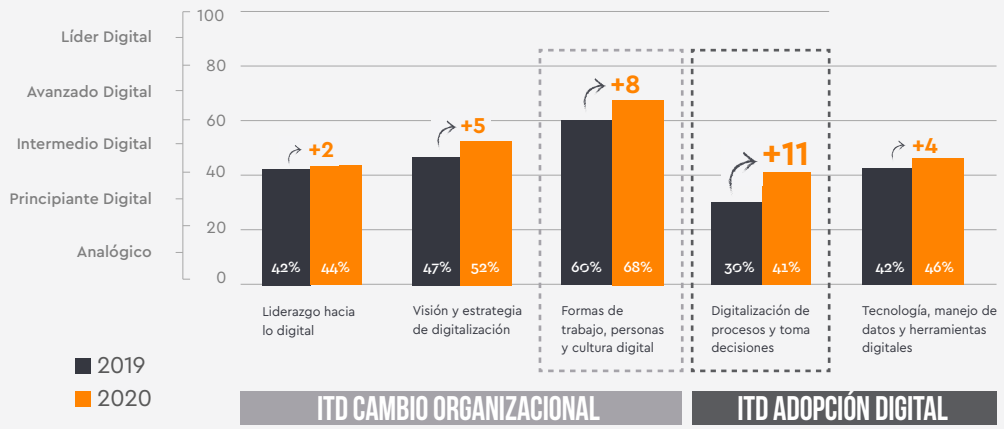


Figura 5

Es importante observar que la dimensión de "Liderazgo hacia lo digital" tuvo un muy modesto crecimiento de 2pp, lo cual indica que los cambios culturales fueron impulsados por cambios tácticos y operacionales que fueron requeridos para adaptar a la organización a los cambios del mercado y nuevas formas de trabajo, impulsadas fundamentalmente por las capas intermedias de la organización, que son aquellos que gestionan los procesos de la cadena de valor del negocio. En este caso, los líderes permitieron que ocurrieran los cambios y ajustes a operar en esta nueva realidad, pero no fueron su motor, lo que habla de una condición ya reconocida en las empresas que presentan mayores avances digitales.

En consecuencia, el aumento en la madurez digital de las empresas fue impulsado, en primer lugar, por la digitalización de procesos, la cual incrementó el ITD Adopción Digital en 9 pp (ver Figura 6); y, en segundo lugar, por los ajustes de la cultura de trabajo que habilitó esos cambios, provocando un modesto crecimiento del ITD Cambio Organizacional de 3 pp, tal como puede observarse en la siguiente matriz de madurez digital.

Figura 6

El crecimiento en la madurez digital del país, impulsado en parte por la pandemia en un corto período de tiempo, movió la posición de las empresas chilenas del segmento Básicos a la frontera de segmento Expertos digitales, mostrando un crecimiento en la dirección correcta.

Para entender qué ha ocurrido en las empresas, es decir, cómo éstas se han ajustado en un corto tiempo para seguir operando de una forma diferente, primero se debe comprender qué ha sucedido a nivel país y luego adentrarse en los detalles. El crecimiento global del Índice de Transformación Digital en 2020, provocó un desplazamiento de organizaciones hacia el segmento de Expertos (ver Figura 7), aumentando su concentración en 15 pp. en el último año, o sea, en un 60%; mientras que las empresas pertenecientes al segmento Básicos disminuyeron en una proporción similar.

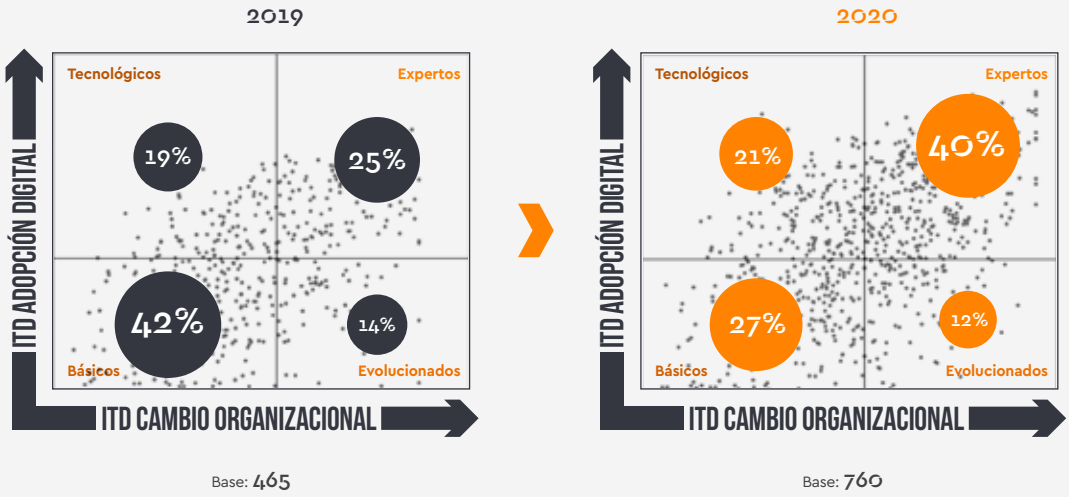


Figura 7

Este aumento vertiginoso en la madurez digital no fue homogéneo, sino que fue más bien proporcional al nivel que tenían previo al inicio de la pandemia. De acuerdo con las cifras de este estudio, el 41% de las empresas encuestadas (ver Figura 8) declaran que han acelerado sus procesos de transformación digital debido a la emergencia sanitaria. En las compañías clasificadas como Expertos, esta cifra es de un 62% versus un 20% en las empresas del segmento Básicos. Lo anterior denota que el Covid-19 ha generado que se acreciente aún más la brecha en la madurez digital de las empresas, haciendo que aquellas más evolucionadas aceleren más intensamente sus procesos de transformación que el resto de los segmentos.

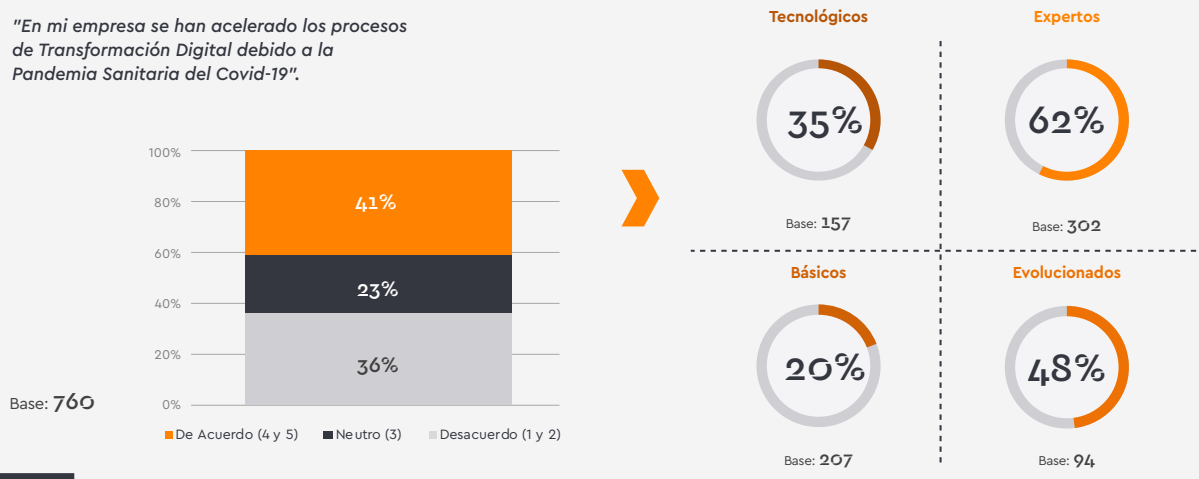


Figura 8

Para las empresas, la capacidad de adaptarse a un estilo de trabajo no presencial ha sido uno de los mayores impactos de la pandemia. En este caso, la hipótesis es que aquellas compañías de mayor madurez digital han adoptado más rápidamente el "home office", por lo tanto, tendrían una mayor proporción de trabajadores laborando bajo esa modalidad.

De acuerdo a las cifras de este estudio, 1 de cada 2 trabajadores, en promedio, se encuentra en modalidad de tele trabajo (ver Figura 9); sin embargo, casi 7 de cada 10 empleados de las empresas del segmento Experto declaran estar "home office" versus 4 de cada 10 en las firmas del segmento Básico. Por lo anterior, los números validan la hipótesis; las organizaciones con mayor madurez digital son más flexibles al momento de implementar formas de trabajo no presencial.

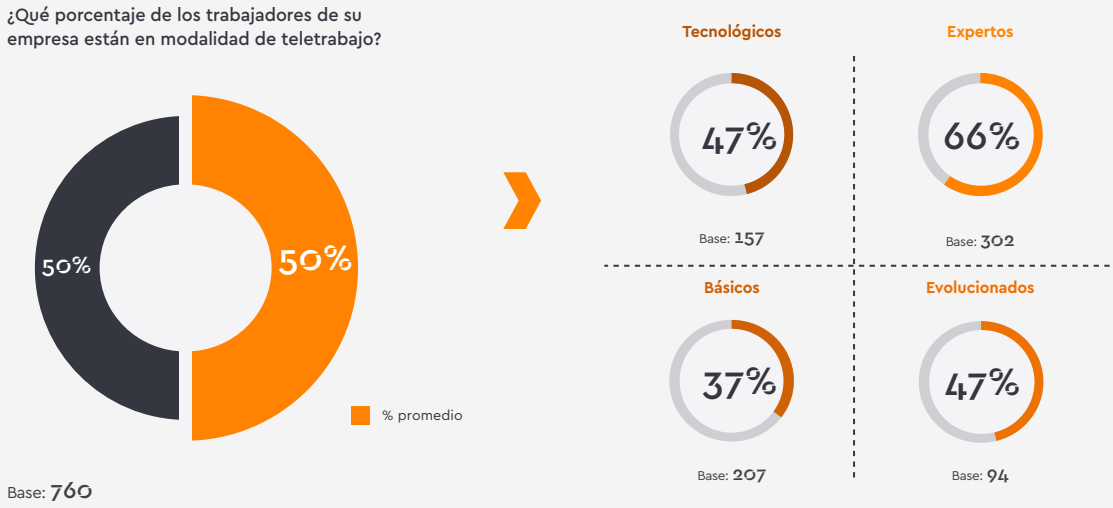


Figura 9

Para entender si el teletrabajo se mantendrá una vez que bajen las restricciones de la pandemia, se consultó a las empresas de la muestra acerca de esto. Los resultados revelan que 6 de cada 10 compañías (ver Figura 10) implementarán una modalidad de trabajo mixta; mientras que, en el segmento Expertos, 1 de cada 4 mantendrá el "home office" de forma permanente, casi el doble que en las empresas del segmento Básicas.

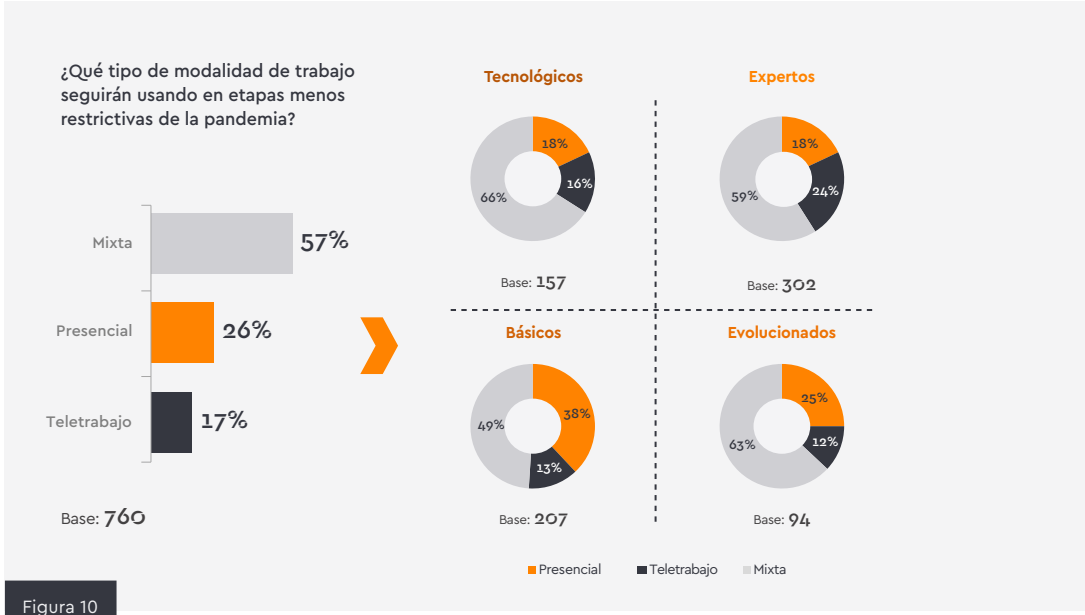
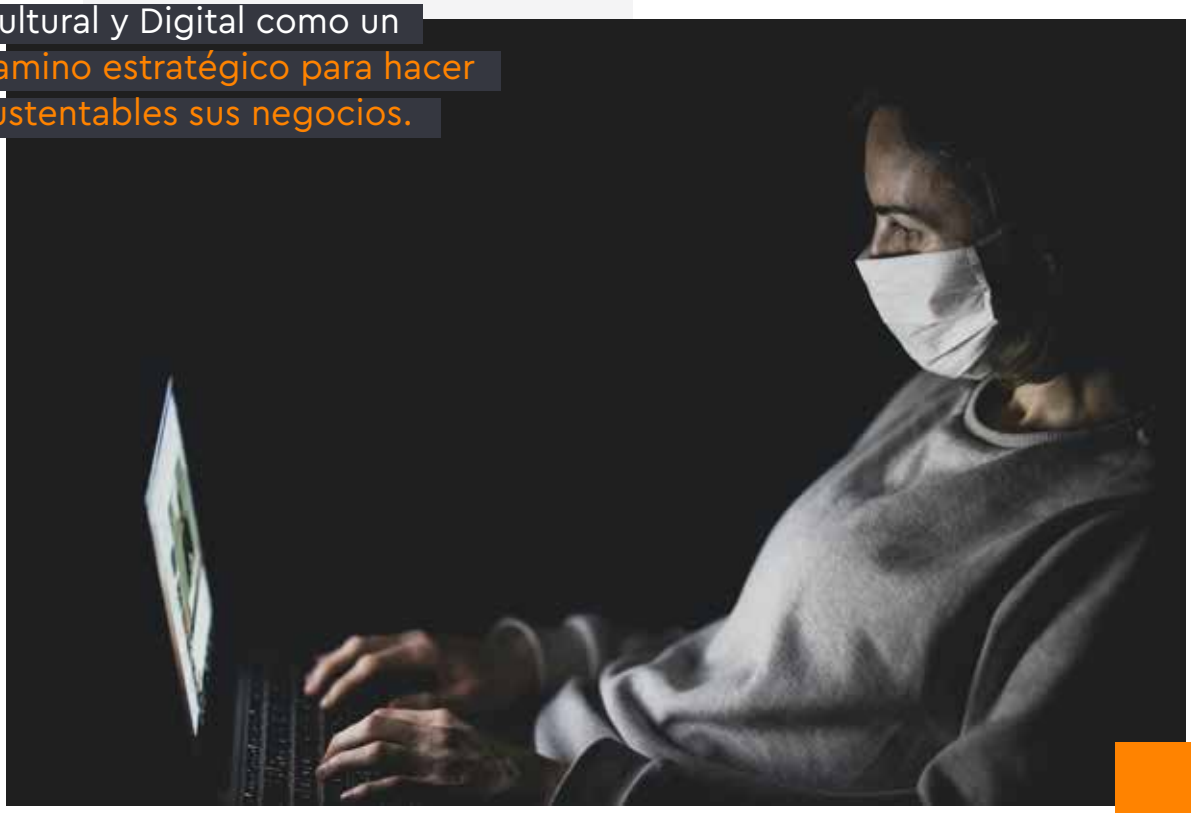


Figura 10

De los análisis realizados, podemos entender que la pandemia generó la necesidad de adaptarse a los cambios radicales del entorno, como realizar trabajo a distancia; y que las organizaciones que enfrentaron la crisis con un mayor grado de madurez digital han sido capaces de mantener sus operaciones más estables y sus procesos de Transformación Cultural y Digital como un camino estratégico para hacer sustentables sus negocios.



Tema

2

¿Qué explica **el aumento en la madurez digital de las empresas** durante la pandemia?

Para entender las causas que han generado este incremento en la madurez digital durante la pandemia, se debe conocer los factores gatillantes del aumento de la intensidad de la Adopción Digital y la intensidad del Cambio Organizacional.

¿Qué gatilló el aumento en la intensidad de la Adopción Digital?

La intensidad de la Adopción Digital mide la madurez de las dimensiones tecnológicas del ITD, como son "Tecnología, datos y herramientas digitales" y la dimensión "Digitalización de Procesos y toma de decisiones". De acuerdo con los datos de este estudio (ver Figura 5), la segunda aumentó 11 pp versus un modesto incremento de 4 pp de la primera; es decir, la intensidad de la Adopción Digital fue impulsada fundamentalmente por avances en la digitalización de procesos.

Es relevante decir que la digitalización ha ocurrido en diferentes tipos de procesos (preventa, venta, postventa y soporte) y con distinta intensidad de acuerdo con los segmentos de madurez digital, tamaños y sectores industriales. Por ejemplo, las Grandes Empresas crecieron 19 pp en la dimensión "Digitalización de Procesos", versus las PYMES que crecieron 11 pp.

Respecto a la digitalización de los procesos de preventa, en el que consideramos marketing digital, redes sociales, catálogos electrónicos, entre otros; en promedio, 6 de cada 10 empresas declaran contar con una parte de este proceso digitalizado (ver Figura 11). Sin embargo, se observan importantes diferencias entre segmentos de madurez: 8 de cada 10 empresas del segmento Tecnológicos y 9 de cada 10 del segmento Experto declaran contar con estas herramientas versus 3 de cada 10 compañías del segmento Básico y 4 de cada 10 del Evolucionados.

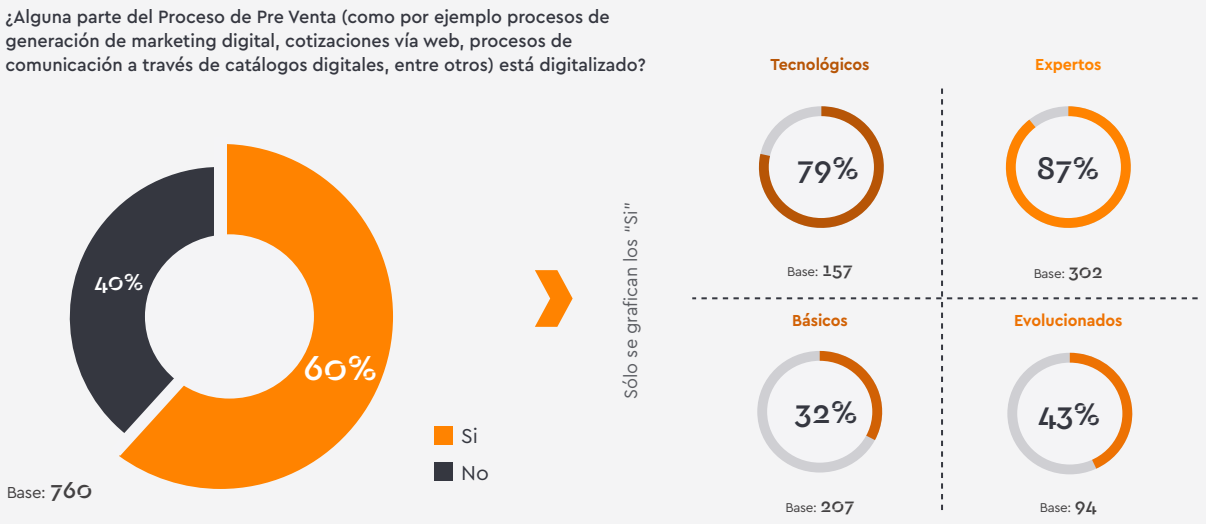


Figura 11

Por su parte, la digitalización del proceso de preventa (ver Figura 12) aumentó 10 pp en las Grandes Empresas durante la pandemia, pasando de un 68% en 2019 a un 78% en 2020.

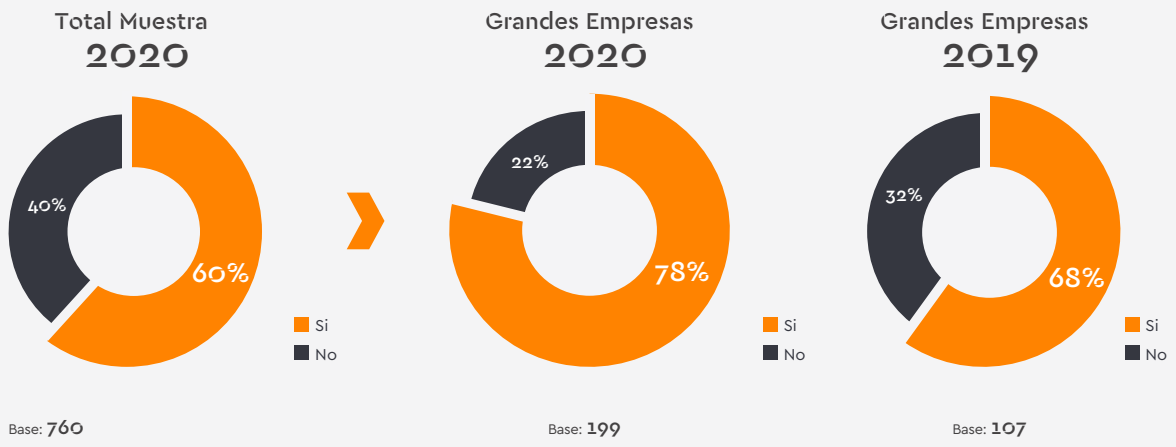


Figura 12

Respecto al proceso de venta, casi la mitad de las empresas declara tener digitalizada alguna parte de este proceso (ver Figura 13); sin embargo, las compañías de los segmentos Expertos y Tecnológicos mantienen una brecha de más de 40 pp. Por lo anterior, el incremento en la penetración de herramientas de e-commerce se ha dado con mucha mayor intensidad en estos dos segmentos que en los Básicos y Evolucionados.

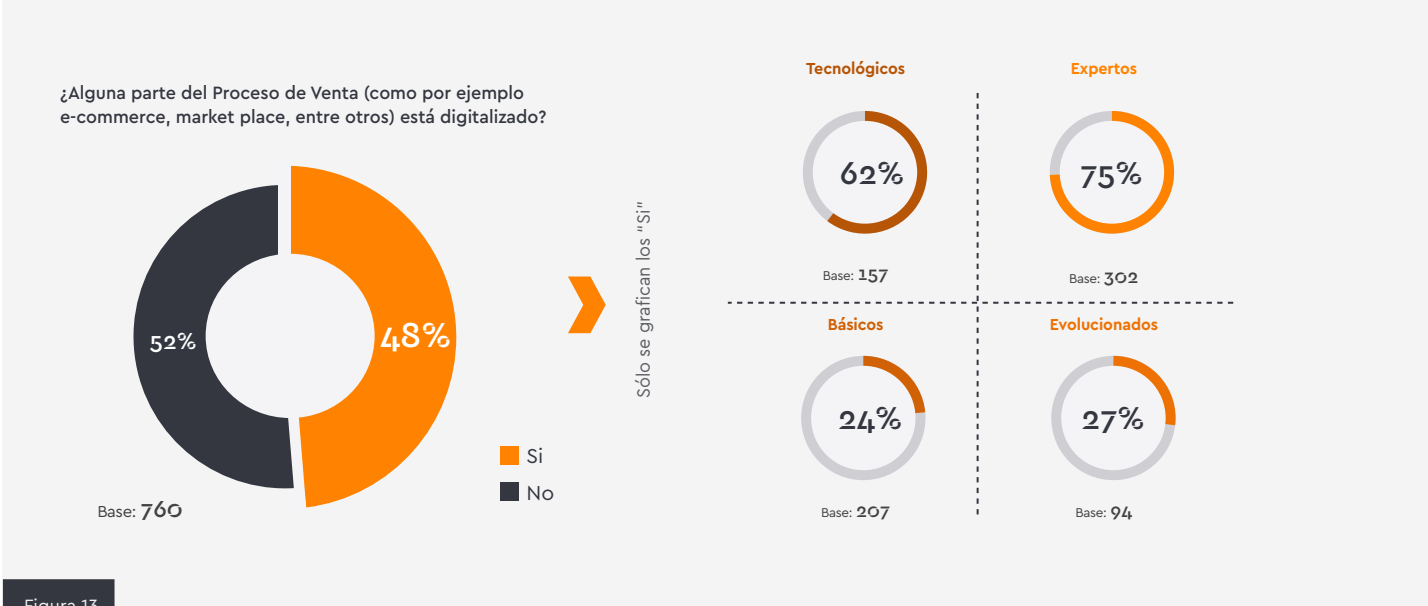


Figura 13

Por otra parte, un 67% de las Grandes Empresas declara contar con alguna parte de sus procesos de venta digitalizado (ver Figura 14) versus un 55% antes de la pandemia.

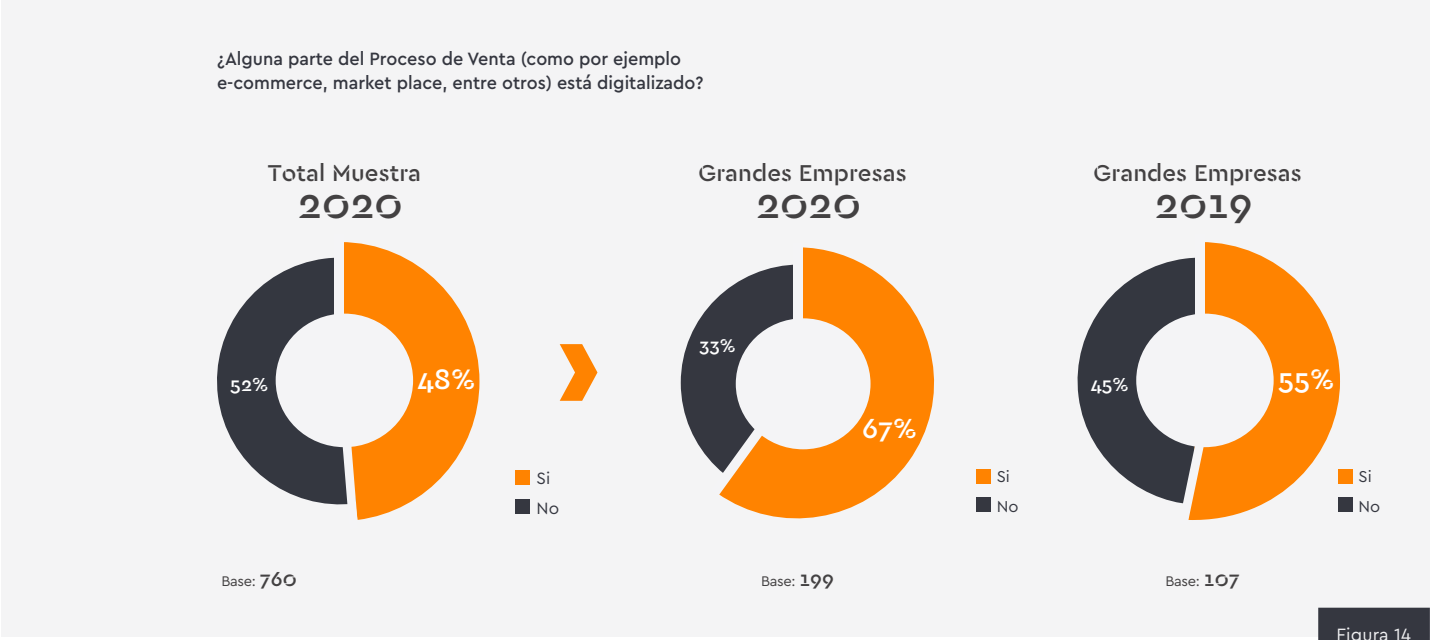


Figura 14

En relación con los procesos de post venta, el 31% de las empresas declara (ver Figura 15) contar con una plataforma para canalizar aspectos del mismo, cifra que el caso del segmento Expertos es de más de la mitad de ellas, y en el de los Básicos es sólo de un 11%. Destaca además el nivel de adopción de estas herramientas por parte del segmento Tecnológicos, logrando un 42%.

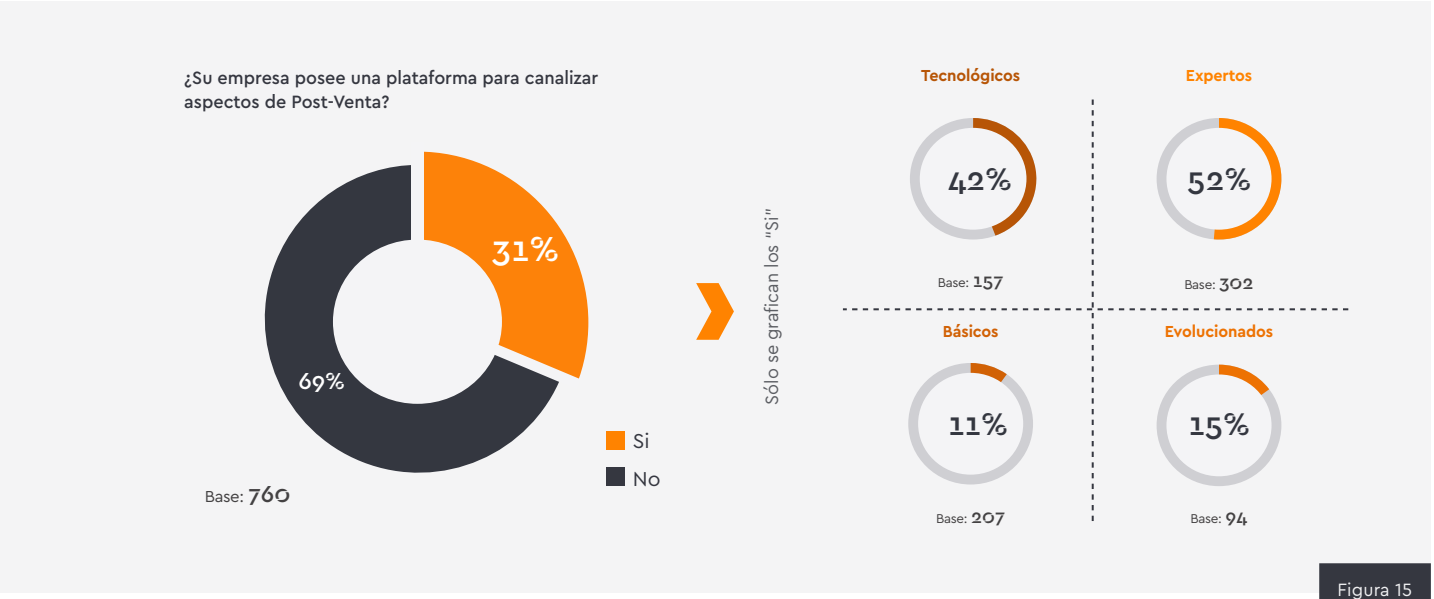


Figura 15

Por otra parte, desde una mirada sectorial, sobresale el crecimiento de las compañías de Gran Comercio y Retail en la disposición de plataformas de post venta, dando un salto de 30 pp, es decir, aumentando de 39% en 2019 a 69% en 2020, el número de firmas del sector que disponen de estas plataformas (ver Figura 16). Las cifras anteriores se explican por el esfuerzo realizado por mejorar la entrega y el seguimiento de los pedidos, variable clave para un comercio operando en pandemia.

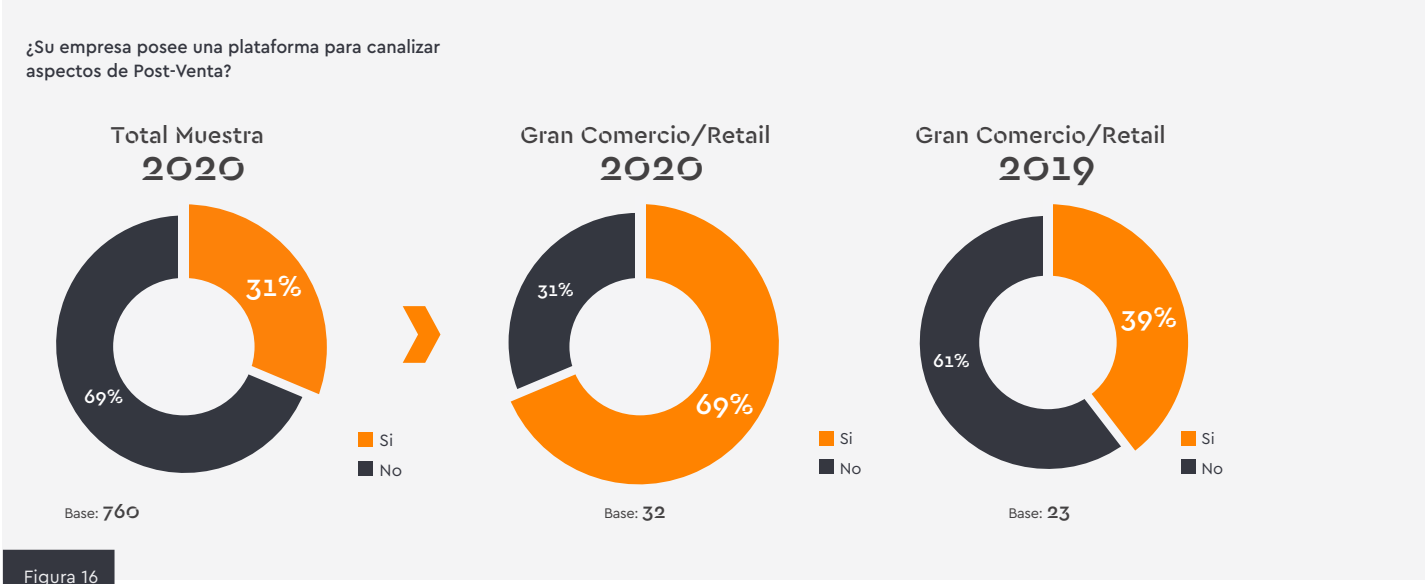


Figura 16

En definitiva, el gran impulso ha venido por la digitalización de procesos, los cuales han tenido un avance relevante en todas las empresas, especialmente en aquellas de mayor madurez digital previa. La digitalización se ha manifestado en diferentes tipos de procesos de acuerdo a la realidad de cada compañía; las de menor nivel de madurez digital han comenzado por aquellos procesos de administración y los asociados a la preventa y la venta; mientras que las organizaciones con niveles avanzados han digitalizado procesos asociados a la postventa y servicios complementarios. Es notable destacar que este importante salto se ha logrado sin realizar grandes incorporaciones de nuevas tecnologías, básicamente se ha aprovechado el potencial de las ya disponibles, incrementando sus niveles de adopción, lo cual es corroborado por el modesto crecimiento de 4 pp (ver Figura 5) en la dimensión "Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales".

¿Cuáles fueron los impulsores del incremento en la intensidad del Cambio Organizacional?

La intensidad del Cambio Organizacional mide la madurez de las dimensiones de gestión de personas, culturales y organizacionales que impulsan o inhiben los procesos de transformación de una empresa, es decir, "Liderazgo hacia la transformación", "Estrategia de transformación" y "Cultura, personas y forma de trabajo".

Lo anterior refleja cómo la gestión conduce el cambio transformacional de la compañía; o sea, si la organización cuenta con una visión y un propósito claro que motive la transformación, si el líder es capaz de movilizar a las personas en esa dirección y si se construye una empresa coherente con ese propósito.

Como se analizó en el Tema 1, la dimensión de "Cultura, personas y forma de trabajo" aumentó 8 pp, seguido por un incremento de 5 pp de la dimensión "Estrategia de digitalización" (ver Figura 5); por lo anterior, la Intensidad del Cambio Organizacional fue impulsada fundamentalmente por cambios en la primera de ellas.

La pandemia gatilló una fuerza de cambio fundamentalmente cultural en las empresas; las organizaciones debieron transformar sus formas de operar y coordinarse, incrementar sus mecanismos de participación, trabajar de forma más colaborativa y romper barreras culturales para mantener la operación de los negocios.

De acuerdo con los resultados de este estudio, los liderazgos sólo permitieron que estos cambios -que parecen venir de las capas medias- hicieran posible mantener las empresas operativas, facilitando que la cultura se adaptara para habilitar los nuevos procesos.

Un segundo elemento que empujó el ITD Cambio Organizacional proviene de la dimensión "Estrategia hacia lo digital", incentivada fundamentalmente por la necesidad de innovar en la oferta de productos y servicios ante el abrupto cambio del entorno y de las necesidades de los clientes.

El impulso central de la dimensión "Cultura, personas y forma de trabajo" a la intensidad del Cambio Organizacional

Las cifras muestran que actualmente casi el 70% de las empresas (ver Figura 17) declaran trabajar de forma colaborativa; 9 de cada 10 compañías de los segmentos Expertos y Evolucionados versus 4 de cada 10 en los segmentos Tecnológicos y Básicos.

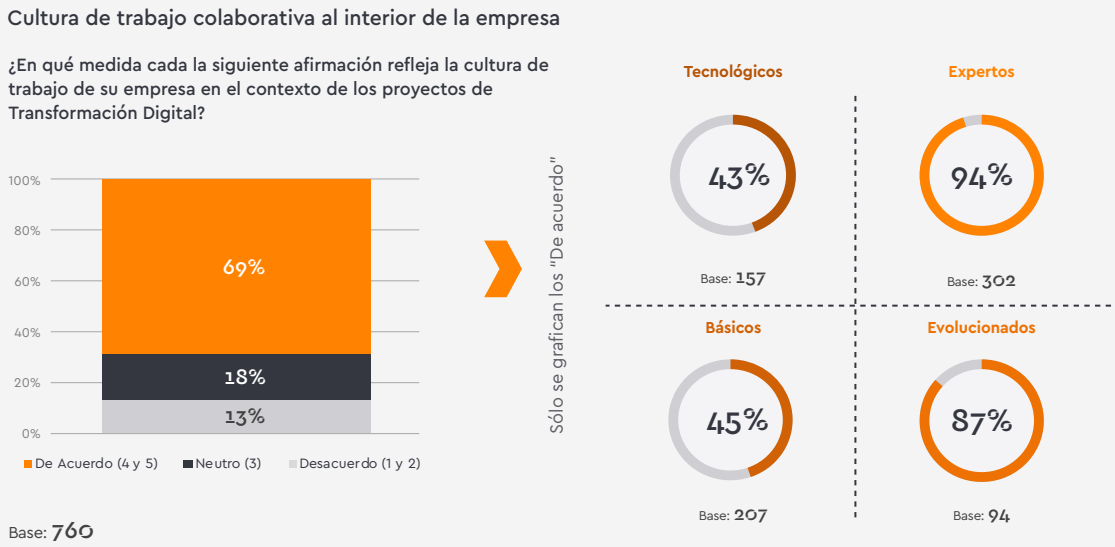


Figura 17

Por su parte, las PYMES (ver Figura 18) incrementaron su declaración de trabajo colaborativo en 6 pp durante la pandemia, pasando de 64% en 2019 a 70% en 2020.

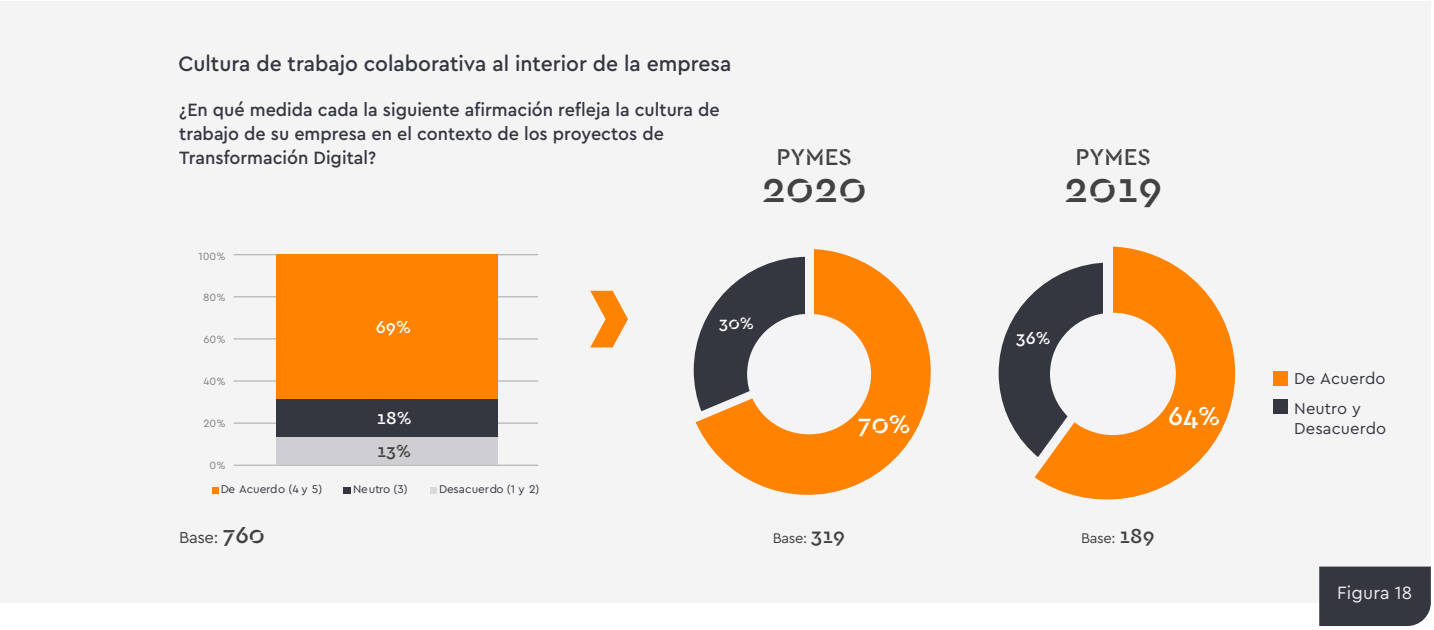


Figura 18

En relación con las Grandes Empresas (ver Figura 19), estas aumentaron esta percepción en 7 pp, pasando de 43% a 50%. Se sigue manteniendo la brecha positiva a favor de las PYMES en lo que a trabajo colaborativo se refiere.

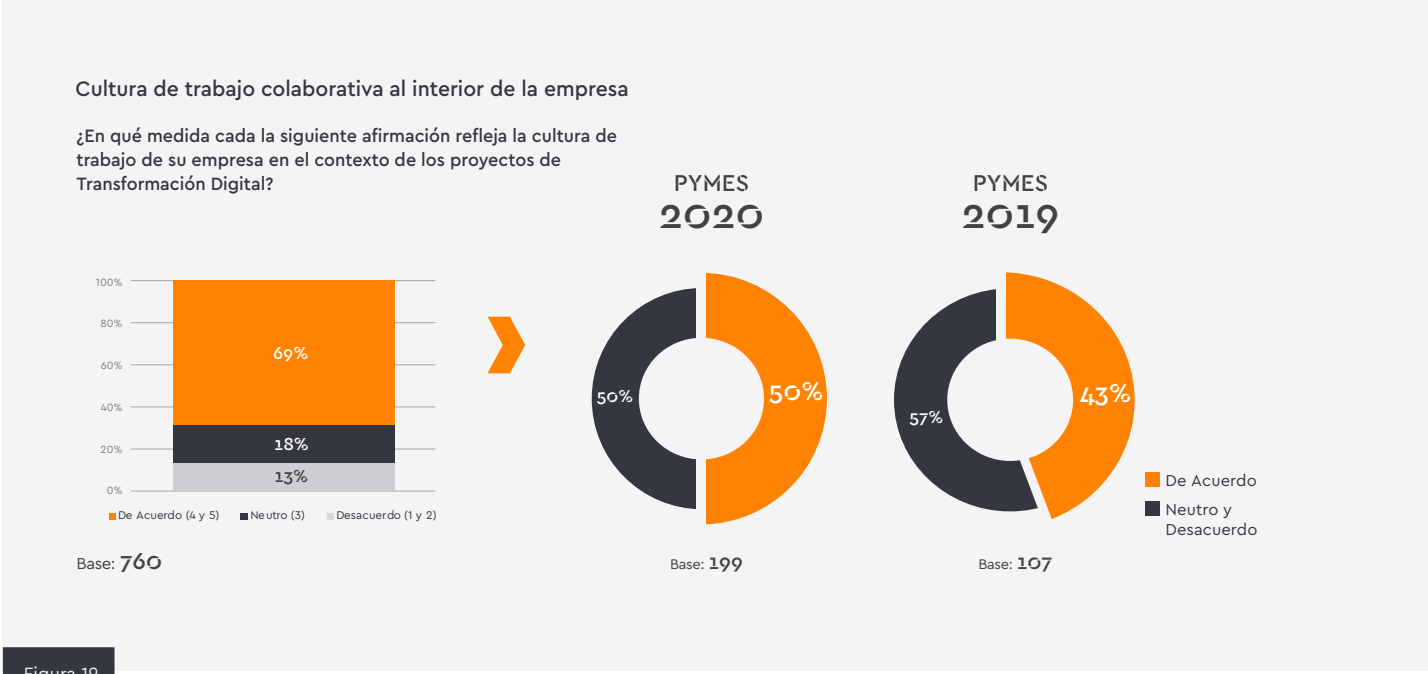


Figura 19

Una dimensión muy relevante de la colaboración es aquella que se da entre las empresas y sus proveedores; puesto que el trabajo colaborativo con el ecosistema es un acelerador de los procesos de transformación. Respecto a esto, el 53% de las empresas declara contar con prácticas de trabajo colaborativo con proveedores, (ver Figura 20) cifra que, en los segmentos de mayor Intensidad de la Transformación Organizacional, como los segmentos Expertos y Tecnológicos, llega a cifras en torno al 70%.

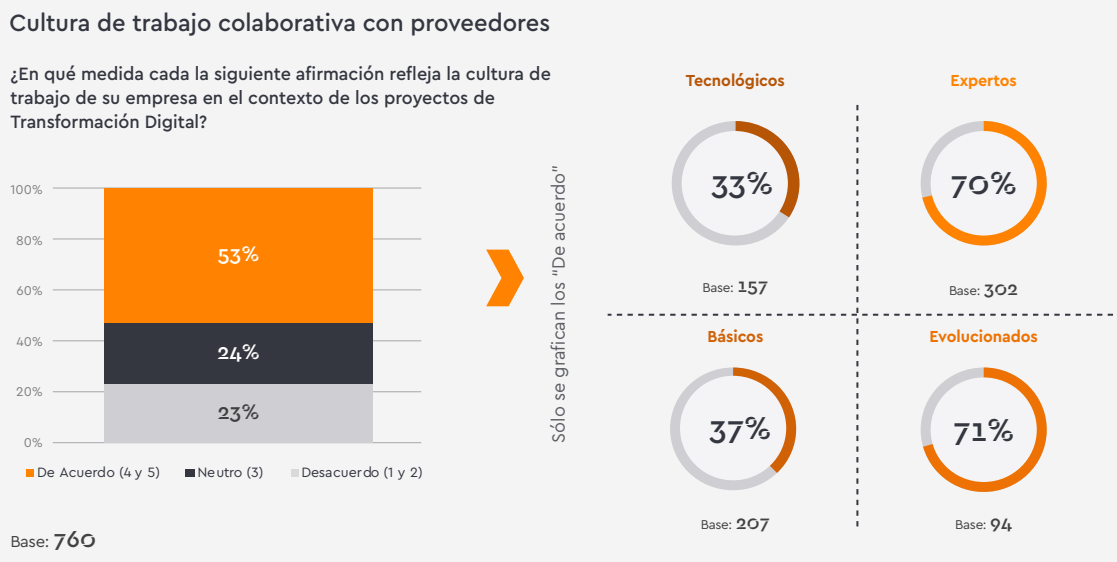


Figura 20

Las PYMES mejoraron 15 pp en este aspecto, pasando de 41% en 2019 a 56% en el estudio 2020. Trabajar colaborativamente, mejorar la coordinación y la comunicación con proveedores ha sido una variable clave para mantener los negocios en operación (ver figura 21).

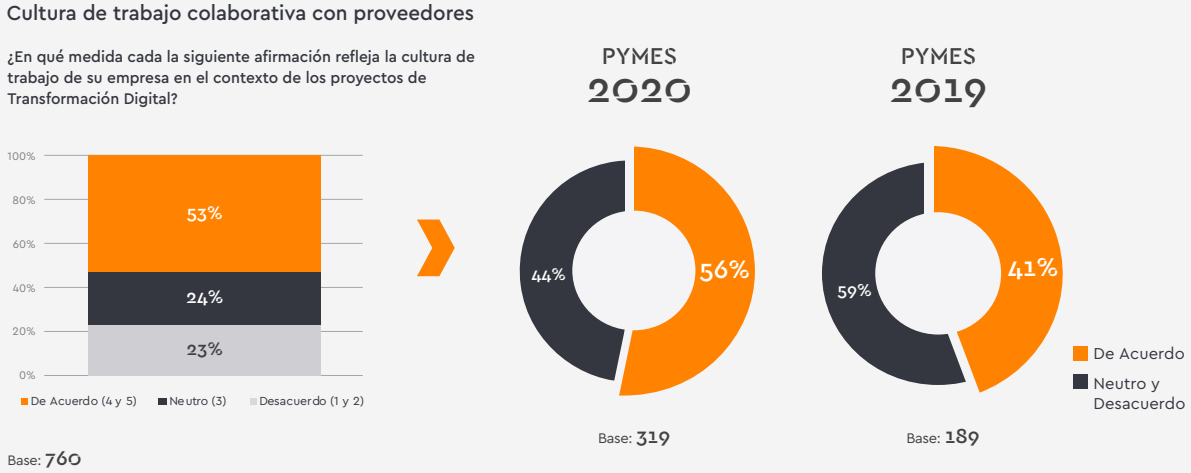


Figura 21

En la mirada sectorial, destaca el esfuerzo del Pequeño Comercio (ver Figura 22), pasando de 40% en 2019 a un 53% en 2020, es decir, este segmento tuvo un incremento de 13 pp en su evaluación de trabajo colaborativo.

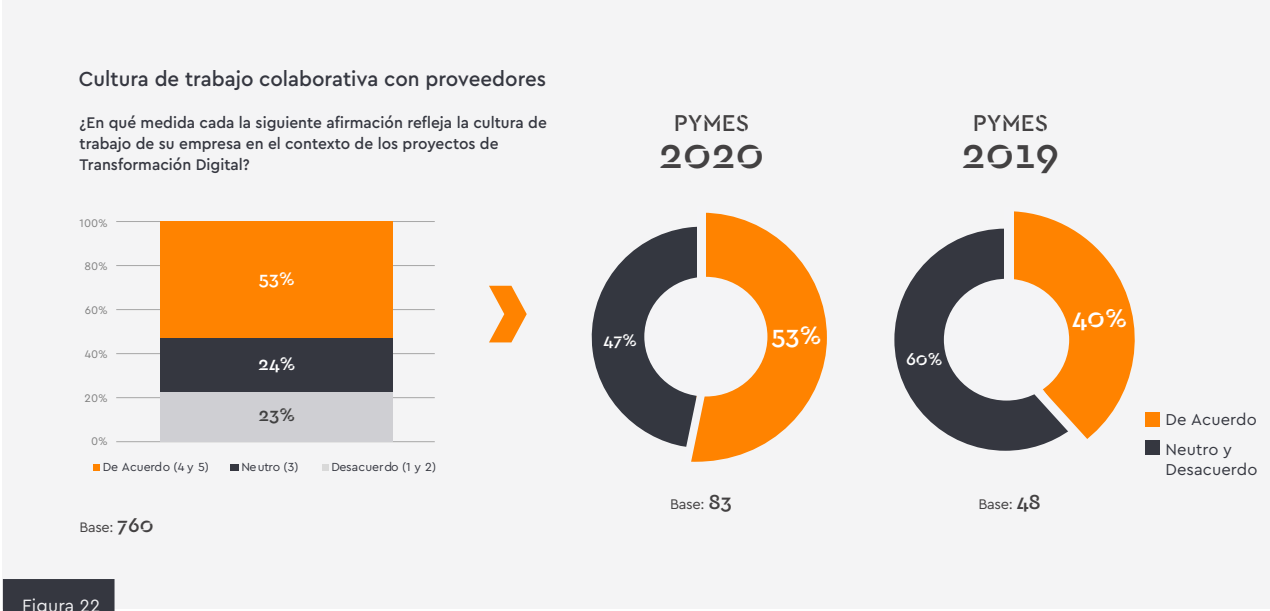


Figura 22

La flexibilidad organizacional para adaptarse a nuevas formas de operar y a los cambios disruptivos en la forma de hacer negocios, ha sido una característica esencial de las empresas que han sorteado con mayor éxito la pandemia. Las cifras revelan que un 68% de las firmas (ver Figura 23) se consideran flexibles, y a nivel de segmentos de madurez, Expertos y Evolucionados presentan una brecha de 30 pp por sobre Tecnológicos y Básicos, cuya declaración en este sentido se ubica sobre el 50%.

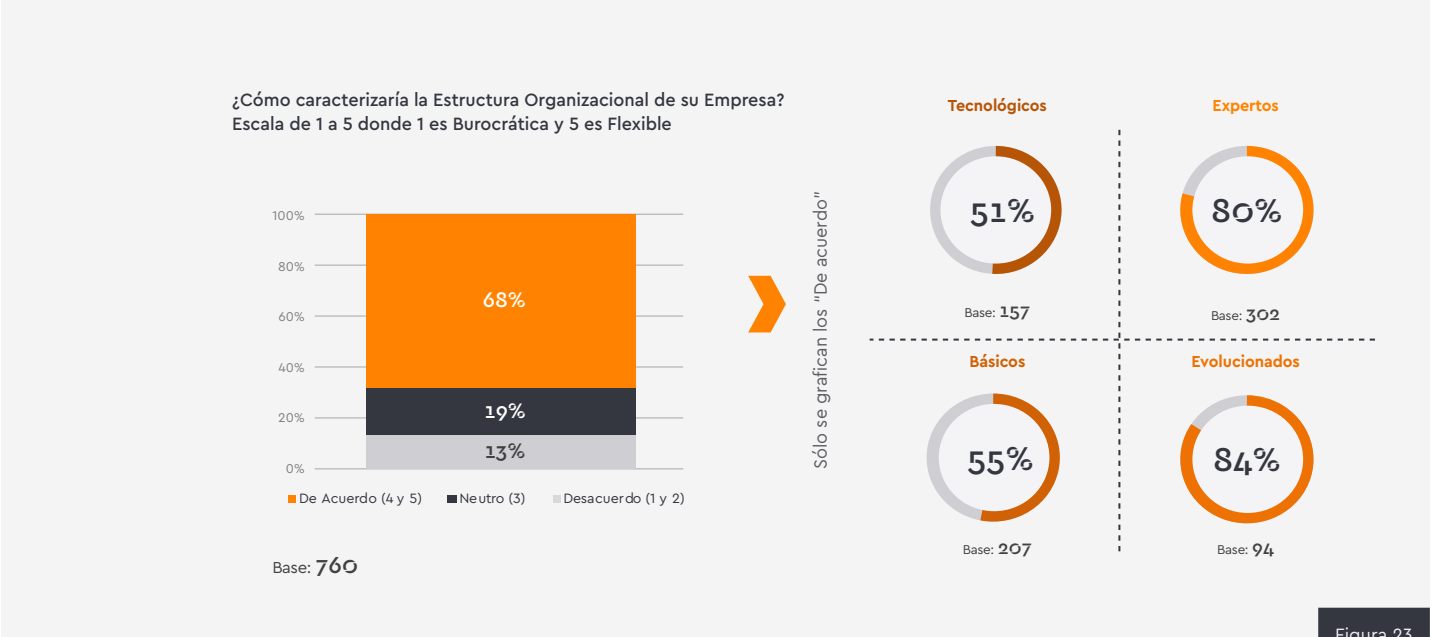


Figura 23

Es relevante destacar que la flexibilidad organizacional en nuestro país es una característica vinculada al tamaño de la empresa. Así, un 69% de las PYMES se declaran flexibles versus un 48% de las Grandes Empresas; sin embargo, durante el período de estudio éstas últimas incrementaron rápidamente su nivel y dieron un salto de 10 pp, creciendo de un 38% a un 48% (ver Figura 24); básicamente por la necesidad de ajustarse a una nueva forma de trabajar.

Es probable que el mayor grado de flexibilidad declarado por las PyMEs este asociado a factores relacionados a la falta de procesos o estructura, más que a alguna capacidad de adopción desarrollada por estas.

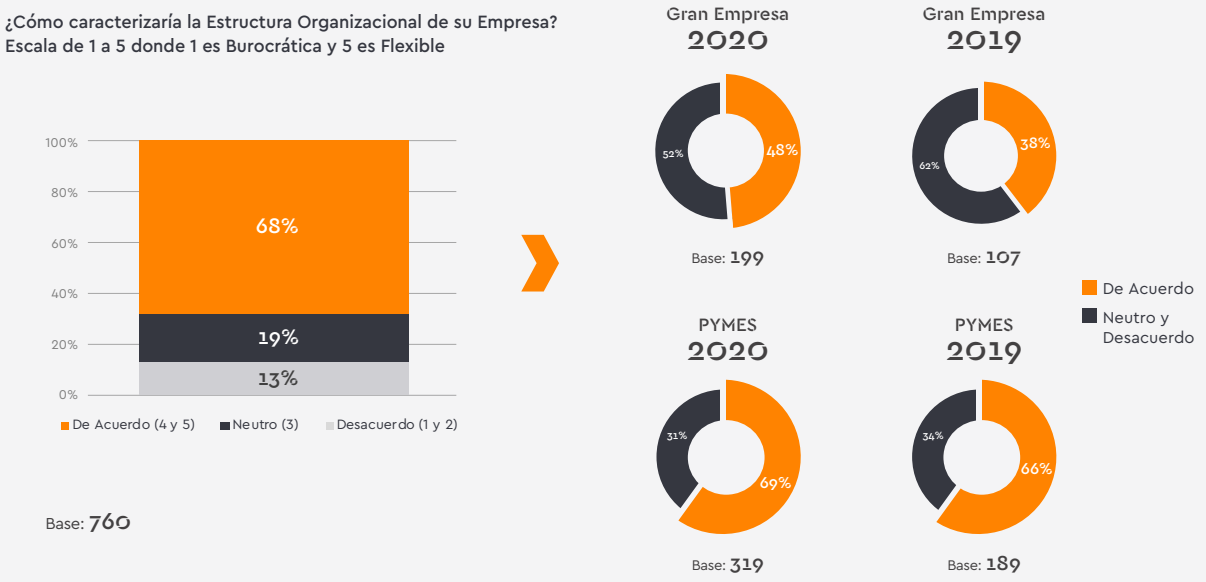


Figura 24

La dimensión "Visión y Estrategia de digitalización" aporta a la intensidad del Cambio Organizacional

La dimensión "Visión y Estrategia de digitalización" tiene como objetivo brindar una experiencia excepcional a los clientes e innovar permanentemente, a través de iniciativas sistemáticas y ágiles, en productos, soluciones tecnológicas o modelos de negocio que impacten a éste. A nivel agregado, esta dimensión tuvo un aumento moderado de 5 pp durante la pandemia (ver Figura 5), lo cual se debió fundamentalmente a que las empresas innovaron, ajustando su oferta de productos y servicios a las nuevas realidades de los diferentes canales y mercados.

Las cifras muestran que un 66% de las compañías (ver Figura 25) declaran haber innovado en su oferta de productos y servicios. En las del segmento Experto esta afirmación llega a un 93%, cifra casi tres veces más alta que en las empresas del segmento Básicos, lo que aumenta más aún la brecha entre estos segmentos.

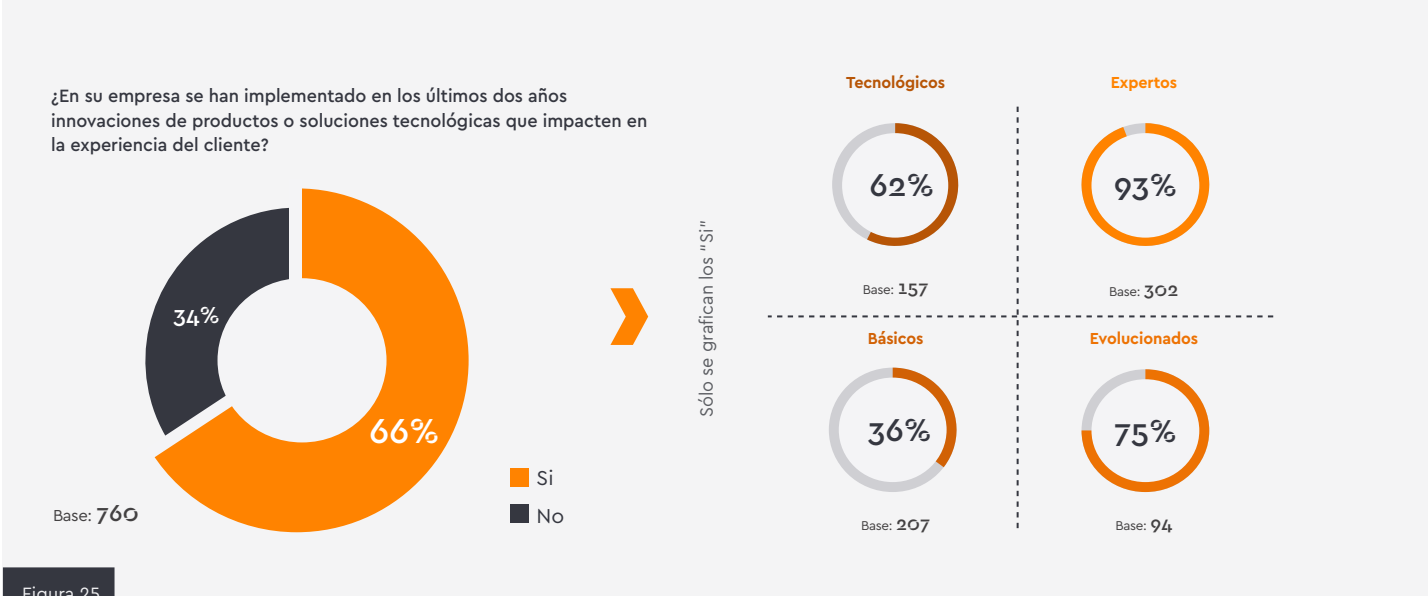


Figura 25

Aunque a nivel agregado el desarrollo de nuevos productos y soluciones muestra un incremento de 4 pp en el periodo 2019–2020, en el segmento de Grandes Empresas este aumento ha sido más del doble (ver Figura 26), llegando a 10 pp, es decir, pasó de 69% en 2019 a 79% en 2020; al parecer, el estar mejor preparado en procesos, sistemas y datos, permite potenciar esta dimensión.

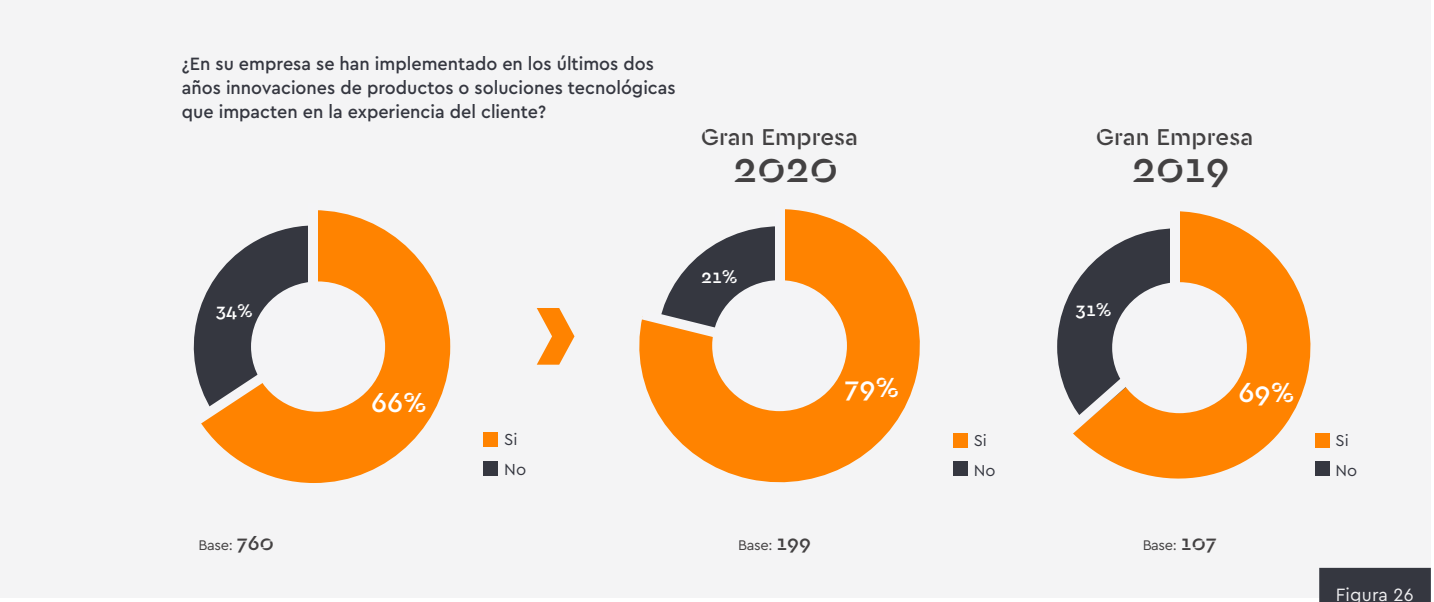


Figura 26

Desde la perspectiva de los sectores (ver Figura 27), destaca la innovación en productos y servicios del Gran Comercio y Retail, con un alza de 20 pp, de 68% en 2019 a 88% en 2020; y además del Pequeño Comercio, con un crecimiento de 11 pp, de 50% en 2019 a 61% en 2020.

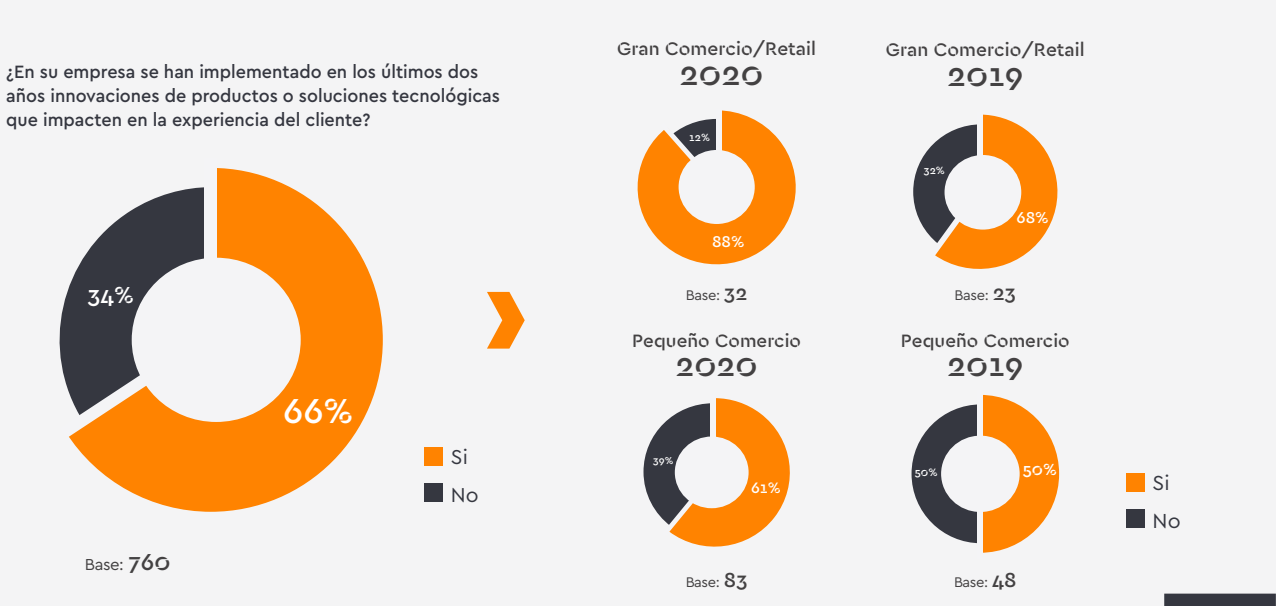


Figura 27

Por su parte, el sector Manufacturero también generó importantes innovaciones en su oferta, con un incremento de 9 pp, de 53% de menciones a 62%, y en una dimensión algo menor el sector Servicios Públicos y Empresariales, con una subida de 6 pp, de 64% en 2019 a 70% en 2020 (ver Figura 28).

Sin duda, durante este periodo las empresas han realizado esfuerzos por innovar en su oferta, pero éste no ha tenido la misma intensidad en los diferentes sectores industriales, segmentos de tamaño y nivel de madurez digital.

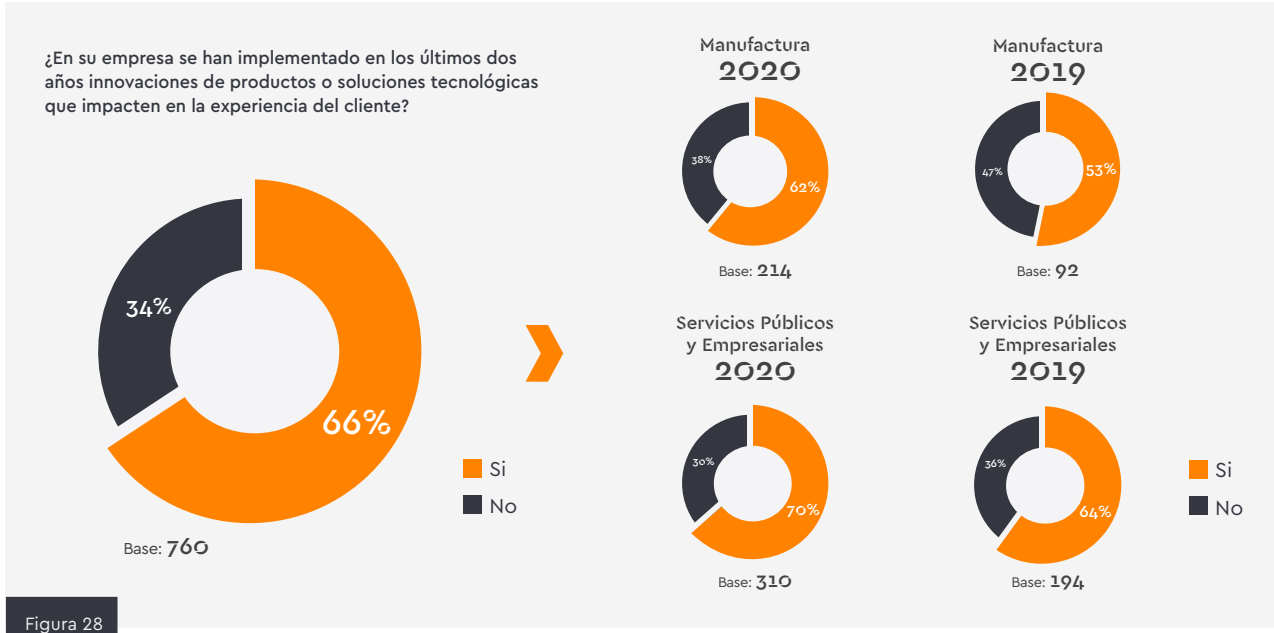


Figura 28

De la dimensión "Visión y Estrategia de digitalización", en el cual se observan -en ciertos segmentos de empresas- aumentos relevantes en la formalización de planes que conduzcan sus procesos de Transformación Cultural y Digital; las cifras muestran que, a nivel general, hay un 31% de empresas (ver Figura 29) que declaran contar con un plan formal de transformación digital.

Es importante señalar que las empresas que cuentan con planes formales de transformación digital logran desarrollar de forma más efectiva las dimensiones asociadas a la transformación organizacional; aspecto clave para poder capturar el potencial de estos procesos. Se observa (ver Figura 29) que el 58% de las empresas del segmento Experto y el 37% de la dimensión Evolucionados tiene planes formales de transformación, en cambio los segmentos Tecnológicos y Básicos declaran una cifra cercana al 10%.

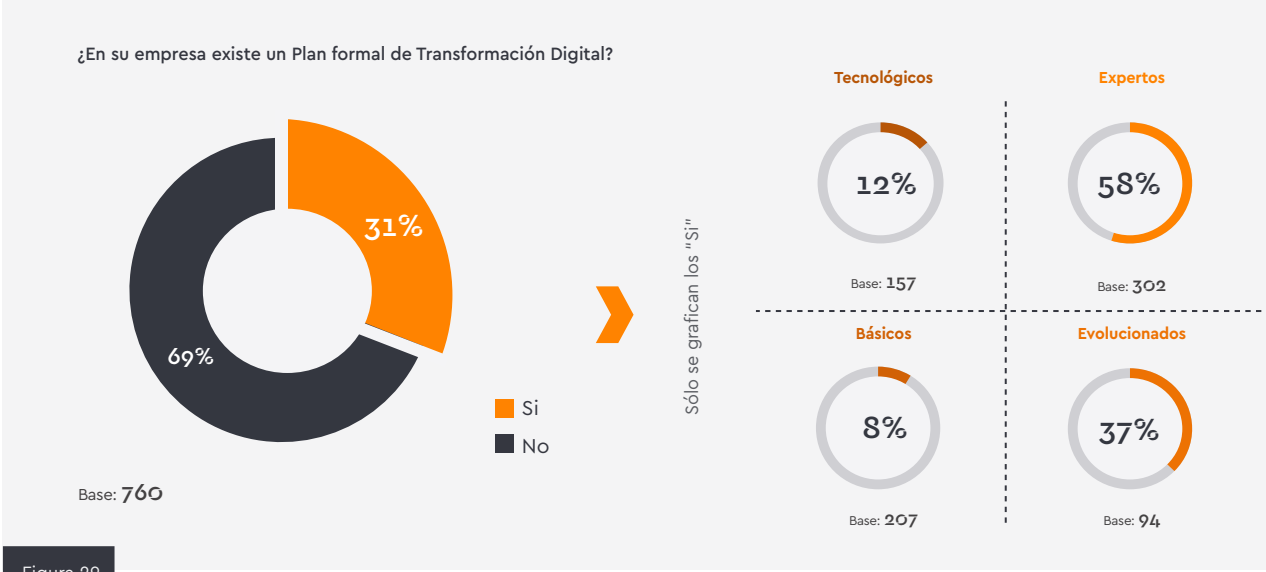


Figura 29

Las Grandes Empresas han incrementado (ver Figura 30) el desarrollo de planes de transformación digital en 9 pp, pasando de 37% en 2019 a 46% en 2020, es decir, casi la mitad de ellas hoy cuentan con un plan formal que le permite acelerar sus procesos de transformación. En cambio, las PYMES se estancan con una cifra en torno al 30%.

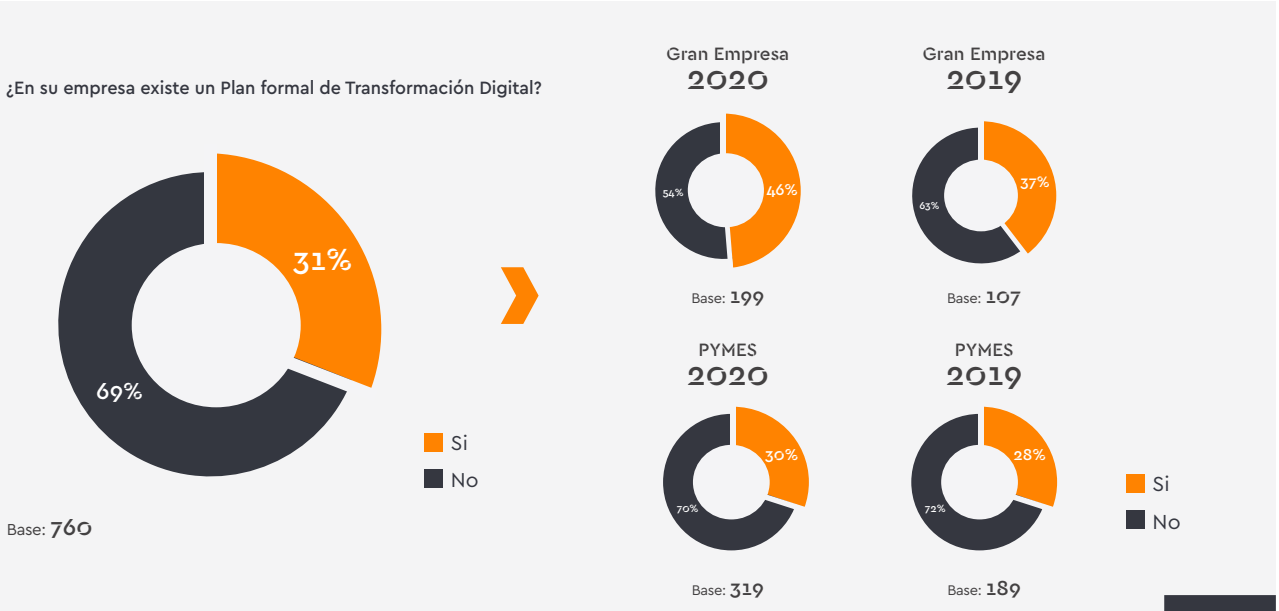


Figura 30

Desde la mirada sectorial, destaca el sector de Gran Comercio y Retail, con un significativo aumento (ver Figura 31) de 28 pp, de 41% en 2019 a 69% en 2020; y la Industria de Alimentos, con un alza de 10 pp, de 13% menciones a 23% en el mismo periodo; revelando diferentes niveles de formalización del proceso de transformación digital en los diferentes sectores.

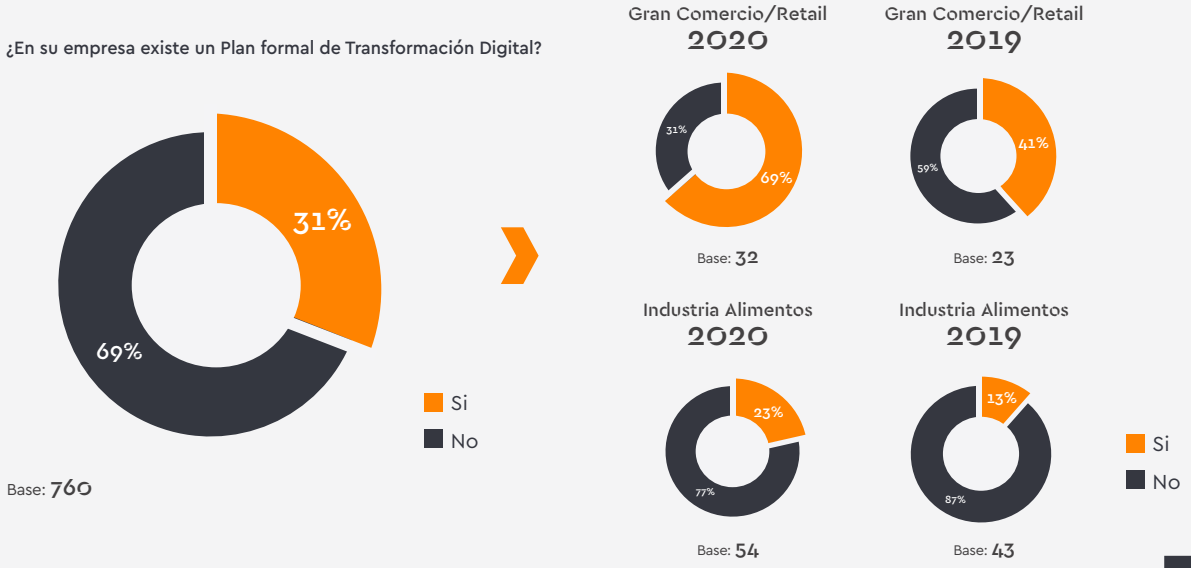


Figura 31

Una de las características centrales del ADN de una empresa transformada digitalmente, es que la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas, se basa en datos; cuando lo anterior ocurre, se dice que la empresa es "data céntrica". De acuerdo con cifras de este estudio, el 48% (ver Figura 32) de las empresas declaran que su toma de decisiones estratégicas y de valor se basa en datos.

Es relevante destacar que el segmento de Expertos, con 70% de acuerdo en esta pregunta (ver Figura 32), presenta una importante brecha respecto a los segmentos Tecnológicos (38%) y Básicos (24%), triplicando la cifra de este último. Lo anterior muestra que la característica de "data céntrico" está mayormente vinculado a la intensidad del cambio organizacional que a intensidad de la adopción digital.

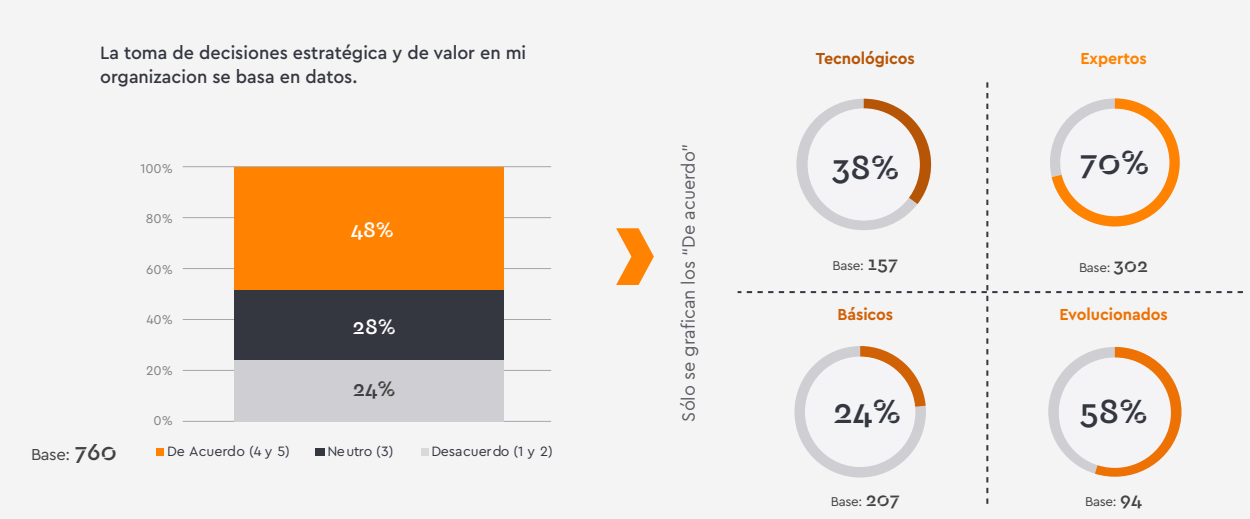


Figura 32

Tema

3

Una mirada segmentada a la **madurez Cultural & Digital**

Los cambios disruptivos del entorno, en parte provocados e impulsados por el Covid 19, han impactado de diferente forma y con distinta intensidad en los distintos segmentos de empresas del país. Para entender este fenómeno en mayor profundidad, se analizarán miradas segmentadas de las compañías, para comprender cómo la crisis ha afectado en su madurez digital.

Una mirada a la madurez digital de las empresas de acuerdo a su tamaño.

La pandemia ha incrementado la brecha de madurez digital de las Grandes Empresas sobre las Micro y PYMES. De hecho, la diferencia en el ITD entre Grandes Empresas y Micro se duplicó en el período (ver Figura 33), pasando de 5pp antes de la crisis a 10 pp actualmente. Es relevante destacar el alza en la madurez de las Grandes Empresas, ya que su ITD creció de 48 puntos a 59, es decir, 11 pp en un corto periodo de tiempo. Si bien es cierto que todos los segmentos avanzan, a medida que aumenta el tamaño de las empresas el salto es mayor.

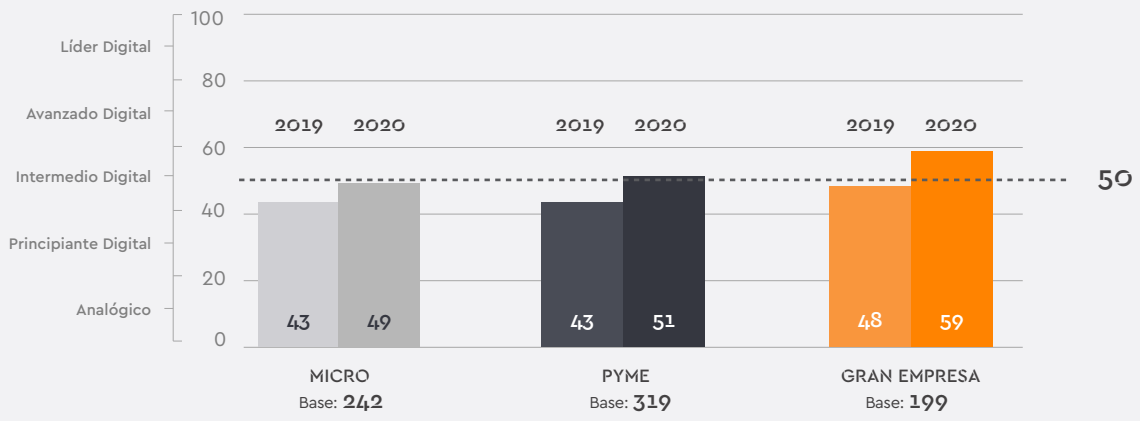


Figura 33

Para entender este fenómeno, se debe analizar cuáles de las dimensiones que gatillan la madurez digital de las empresas son las que impulsan este fenómeno.

Se observa que las mayores brechas positivas de las Grandes Empresas sobre las PYMES y Micro se dan en las dimensiones asociadas a la intensidad de la Adopción Digital (ver Figura 34), es decir, en las de "Digitalización de procesos" y "Tecnologías, manejo de datos y herramientas digitales". La brecha en la dimensión de procesos es de 17 pp respecto a PYMES y Micro, y respecto a tecnología es de 19 pp respecto a las PYMES y 30 pp en relación a las Microempresas. La disponibilidad de tecnología aparece como una brecha muy relevante asociada al tamaño de las empresas, la cual se atenúa en la dimensión de digitalización de procesos.

Por su parte, en las dimensiones asociadas a la intensidad del Cambio Organizacional, o sea, en las de "Liderazgo hacia lo digital", "Visión y estrategia de digitalización", y "Formas de trabajo, personas y cultura digital", vemos que las brechas en relación al tamaño son menores, de hecho, en esta última dimensión las Micro y PYMES presenta brechas positivas ante la Gran Empresa.

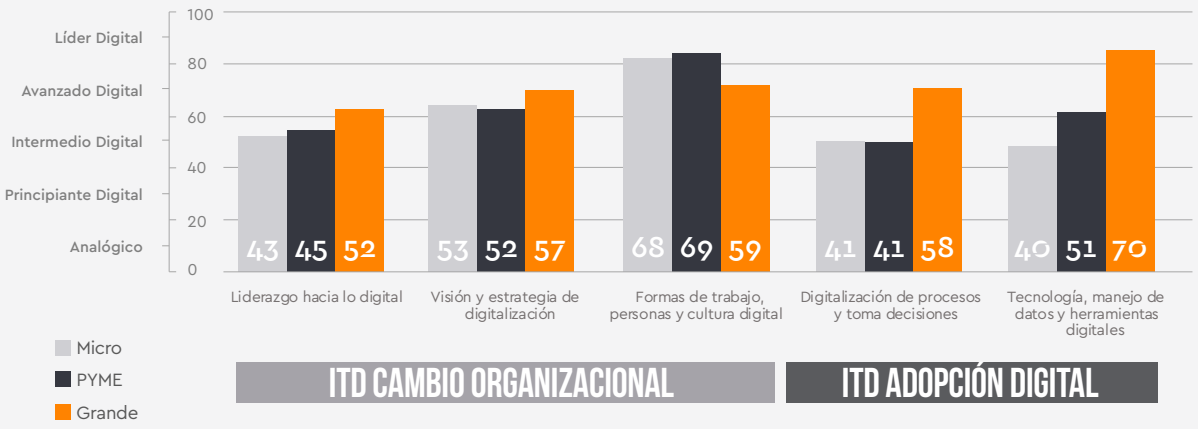
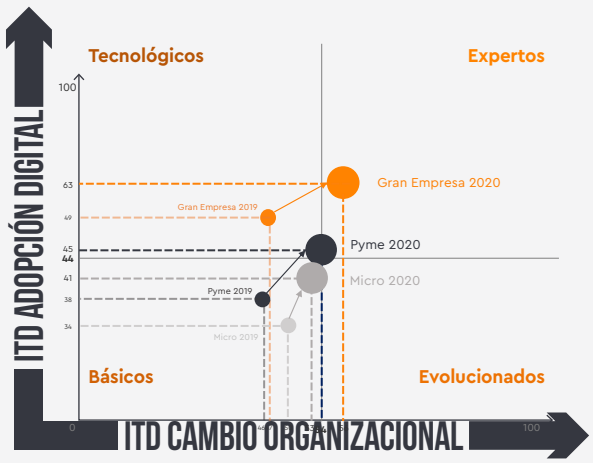


Figura 34

A pesar de que en la única dimensión en que las compañías pequeñas presentan brechas positivas es en la asociada a la cultura digital de la organización, es importante destacar que éstas se han reducido en el último periodo. Lo anterior debido a que las Grandes Empresas han tenido que enfrentar importantes cambios culturales para poder adaptarse a las modificaciones del entorno y mantener sus operaciones, siendo hoy más flexibles, colaborativas y ágiles que antes de la pandemia.

Al analizar el mapa de segmentos, se observa que las Grandes Empresas (ver Figura 35) se ubican en el segmento de Expertos, casi en la frontera con el segmento Tecnológicos, puesto que su evolución durante el último periodo se dio principalmente en el ITD Adopción Digital, a través de la digitalización de procesos. Las Microempresas se mantienen en el segmento Básicos y las PYMES quedan en la frontera de los cuatro segmentos. Los avances en la madurez digital del último periodo muestran que las Micro y PYMES avanzaron más intensamente en Adopción Digital, en cambio la Gran Empresa mostró una gran evolución en Cambio Organizacional.

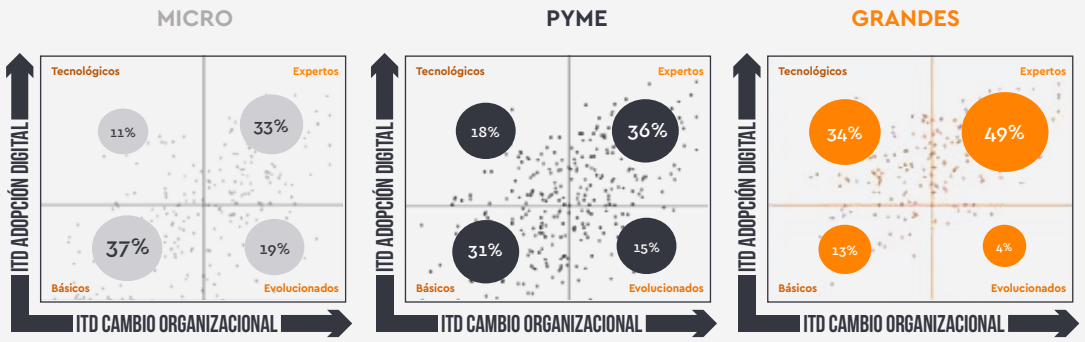


Base: 760

Figura 35

Las empresas presentan a nivel agregado un nivel de madurez digital de acuerdo con su tamaño, sin embargo, en cada segmento de madurez digital hay compañías de todos los tamaños, pero en una diferente proporción. Por ejemplo, cerca de la mitad de las grandes empresas son Expertos (ver Figura 36), mientras que, en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas no sobrepasan el 36%. Por su parte, más del 30% de las organizaciones Micro y PYMES pertenecen al segmento Básicos versus sólo un 13% de las Grandes Empresas.

Un elemento a destacar es que el 83% de las Grandes Empresas tienen un ITD Adopción Digital superior a la media, cifra que en el caso de Micro y PYMES está bajo el 54%; lo cual se debe básicamente a una menor tasa de adopción de tecnologías. Respecto al nivel del ITD Cambio Organizacional, los tres segmentos de tamaño tienen una proporción de empresas sobre la media similar, en torno al 50%.



Base: 242 Base: 319 Base: 199

Figura 36

Una mirada a la madurez digital de las empresas de acuerdo a su sector industrial

Los sectores de la economía muestran distintos niveles de madurez digital; el sector Servicios es el que presenta el nivel más alto en el país con un ITD de 54 puntos (ver Figura 37), seguido por la Industria con un ITD de 47 puntos y Comercio con 46 puntos.

Durante la pandemia, la mayor alza se observó en Industria, con un salto de 11 pp; seguido por Comercio, con un alza de 8 pp. Esta diferencia entre servicios se ha acortado en relación con 2019, año en el que la brecha fue de alrededor de 10 pp.

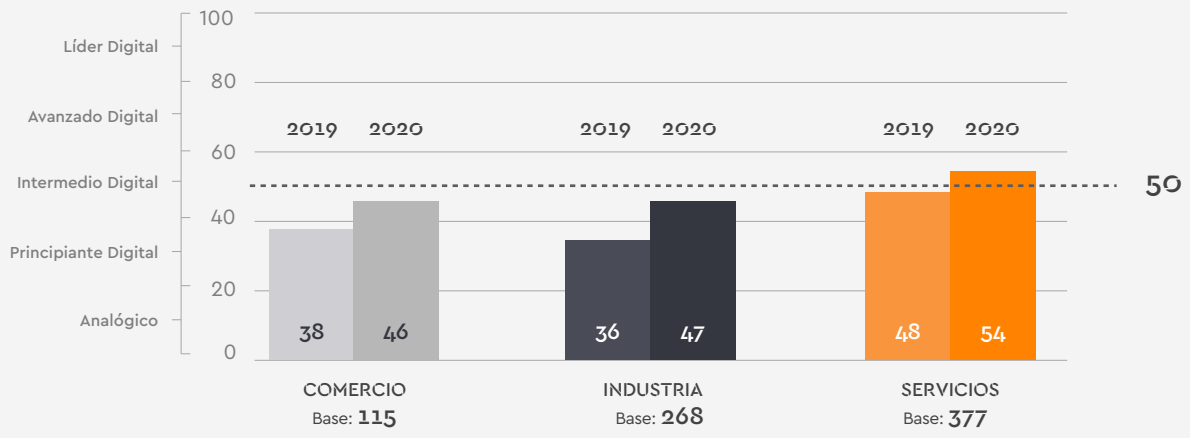


Figura 37

Para entender la evolución de las brechas de madurez digital entre sectores, se debe analizar cuáles de las dimensiones que la gatillan son las que impulsan este fenómeno bajo la mirada sectorial.

Se observa que las mayores brechas positivas del sector Servicios se dan en las dimensiones asociadas a la intensidad de la Adopción Digital (ver Figura 38), es decir, en las de "Digitalización de procesos" y "Tecnologías, manejo de datos y herramientas digitales".

La brecha en la dimensión de procesos es de 10 pp respecto a la Industria y 7 pp respecto al sector Comercio. En el caso de la dimensión tecnología, la brecha es de 11 pp en relación al Comercio y de 7 pp respecto al sector Industrial.

Por su parte, en las dimensiones asociadas a la intensidad del Cambio Organizacional, por tanto, en las de "Liderazgo hacia lo digital", "Visión y estrategia de digitalización", y "Formas de trabajo, personas y cultura digital", se observa que el sector Servicios presenta brechas positivas sólo en dos de las tres dimensiones: liderazgo, visión y estrategia, y la brecha con el resto de los sectores se ubica en torno a los 7 pp. Caso distinto es en la dimensión asociada a la cultura, en la cual el sector Comercio presenta la menor evolución, marcando una diferencia negativa de alrededor de 5 pp con los sectores Industrial y Servicios.

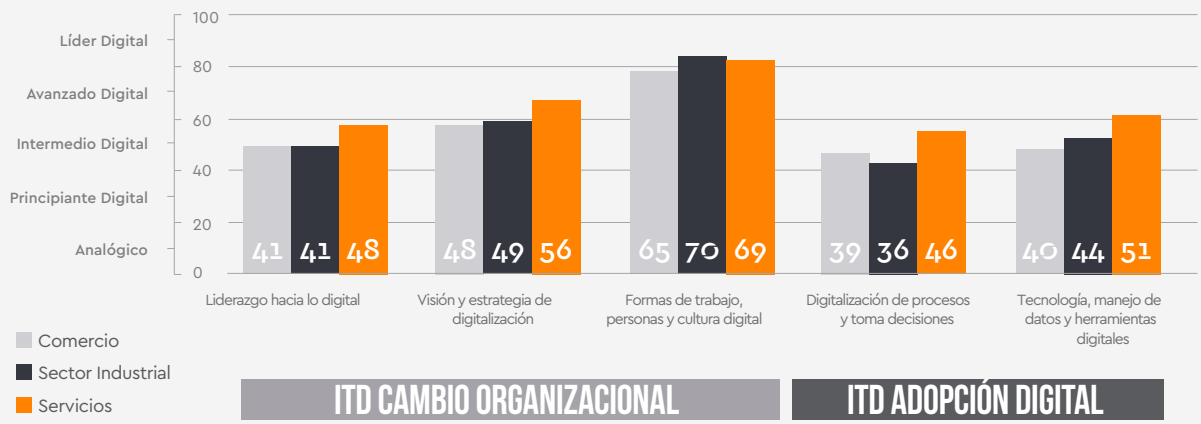
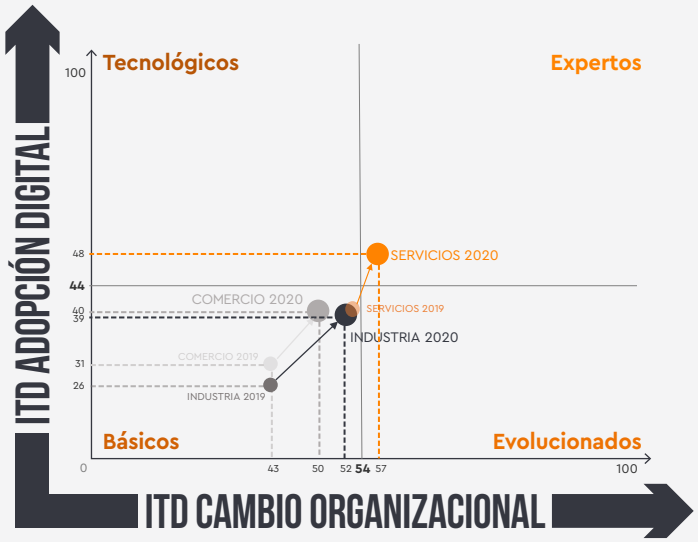


Figura 38



Base: 760

Figura 39

Al analizar el mapa de segmentos de madurez de los sectores industriales, vemos que Servicios muestra el mayor nivel de Transformación Cultural y Digital, posicionándose en el segmento Expertos (ver Figura 39), pero en su zona primaria. Por su parte, los rubros Industria y Comercio pertenecen al segmento Básicos, logrando el primero de ellos una leve brecha positiva en la dimensión asociada al cambio organizacional.

Es interesante observar que al interior de cada segmento industrial hay subsectores que muestran niveles de madurez digital muy diferente entre ellos. Se destaca el subsector Gran Comercio y Retail (ver Figura 40), que tienen el mayor nivel de madurez de todos los rubros estudiados, liderando el segmento Expertos en la dimensión de adopción digital, incluso sobre el subsector Comunicaciones, que también muestra un alto grado de evolución.
Por su parte, el sector de Pequeño Comercio posee el nivel de madurez digital más bajo en la muestra; lo cual grafica la inmensa brecha con el subsector Gran Comercio y Retail, a pesar de compartir la misma actividad.

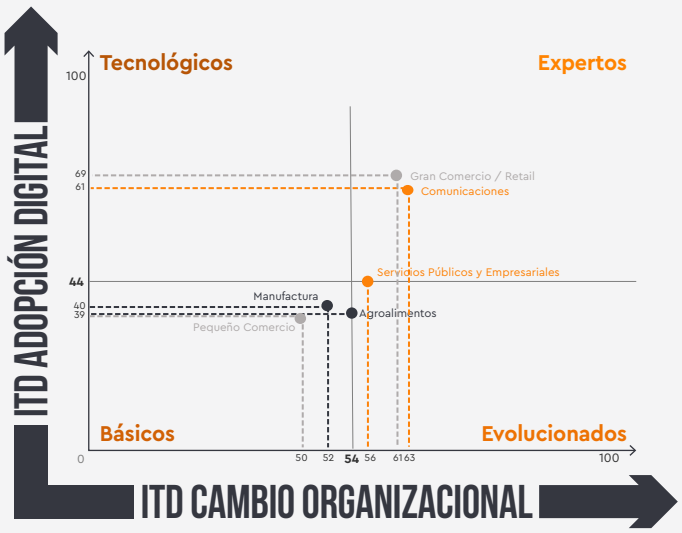


Figura 40

Si bien los distintos rubros presentan diferentes niveles de madurez digital promedio, al analizar una a una la madurez cultural y digital de las empresas que componen cada sector industrial (ver Figura 41), se puede observar que en cada segmento de madurez digital hay empresas de cada uno de ellos, pero en diferente proporción. Por ejemplo, 4 de cada 10 compañías del sector Servicios se ubica en la dimensión de Experto, cifra que llega a 3 de cada 10 en Comercio e Industrial.
Por otra parte, el 56% de las organizaciones del sector Servicios presentan niveles de Adopción Digital por sobre el promedio nacional, con 45% en Comercio e Industria. Lo anterior da cuenta de la importante brecha positiva de adopción tecnológica en Servicios respecto a los otros rubros analizados en este estudio.

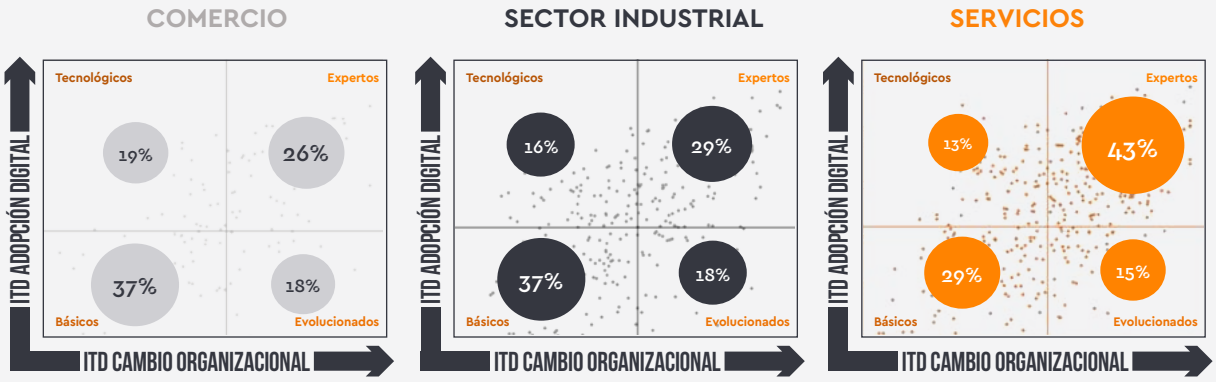


Figura 41

Una mirada geográfica a la madurez digital de las empresas

Respecto al nivel de evolución digital en las diferentes zonas geográficas del país, se observa que, a pesar de que la Región Metropolitana (RM) presenta la mayor madurez del país con un ITD de 53 puntos (ver Figura 42), durante este periodo de pandemia se ha reducido la brecha centralista en casi 5 pp.

La mayor evolución la ha logrado la Zona Sur, con un importante salto de 10 pp, seguida por la Zona Norte, que de un ITD de 39 puntos en 2019 creció a un ITD de 46 puntos en 2020, logrando un incremento de 7 pp.

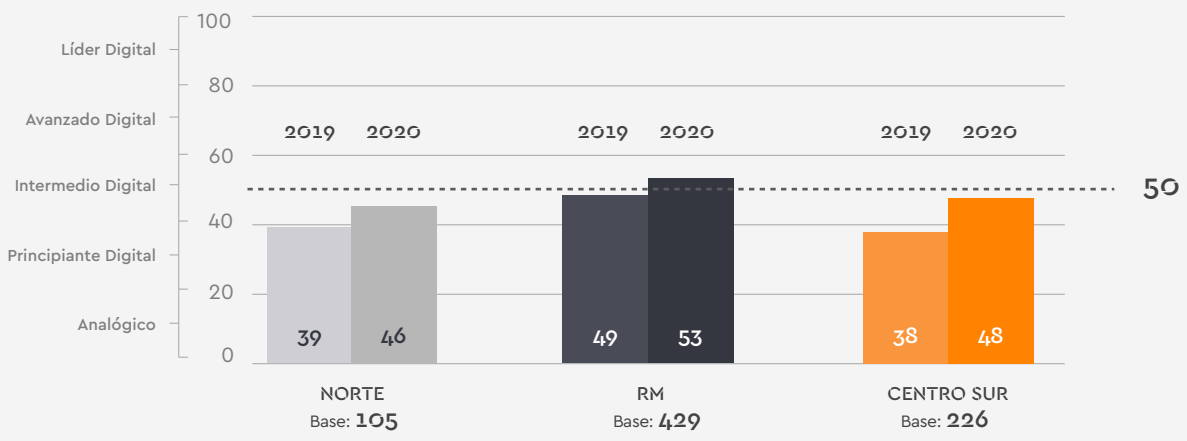


Figura 42

Para entender la evolución de las brechas de madurez digital entre las zonas geográficas, se debe analizar cuáles de las dimensiones que la gatillan impulsan este fenómeno bajo la mirada regional.

Se observa que las mayores brechas positivas de la RM se dan en las dimensiones asociadas a la intensidad de la Adopción Digital (ver Figura 43), es decir, en "Digitalización de procesos" y sobre todo en "Tecnologías, manejo de datos y herramientas digitales". La diferencia en la dimensión de procesos es de 7 pp respecto a ambas zonas regionales; mientras que la brecha en la dimensión tecnología es aún mayor, con 14 pp respecto a la Zona Norte y 11 pp respecto a la Zona Sur.

Al analizar la intensidad del Cambio Organizacional, vemos que las brechas entre regiones y la RM son menos pronunciadas, marcando la dimensión de liderazgo una diferencia en torno a 5 pp respecto a la RM. En relación con la Visión y Estrategia, no se observan diferencias significativas entre las regiones.
Por su parte, en la dimensión asociada a la cultura, la Zona Norte presenta una brecha negativa de 5 pp respecto a las Zona Sur y a la RM.

Lo anterior permite entender que un elemento central para potenciar la transformación digital en regiones es impulsar un ecosistema tecnológico en el cual se desarrollan esas empresas.

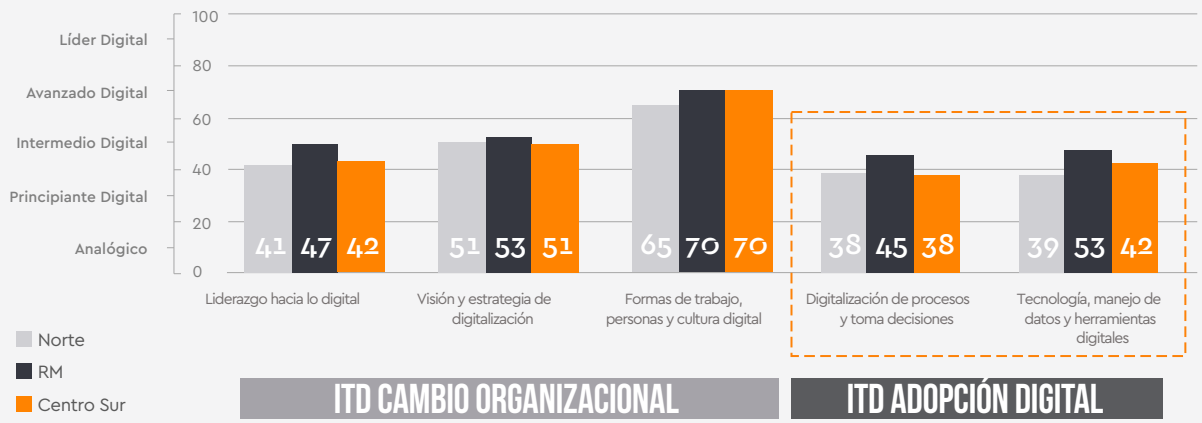
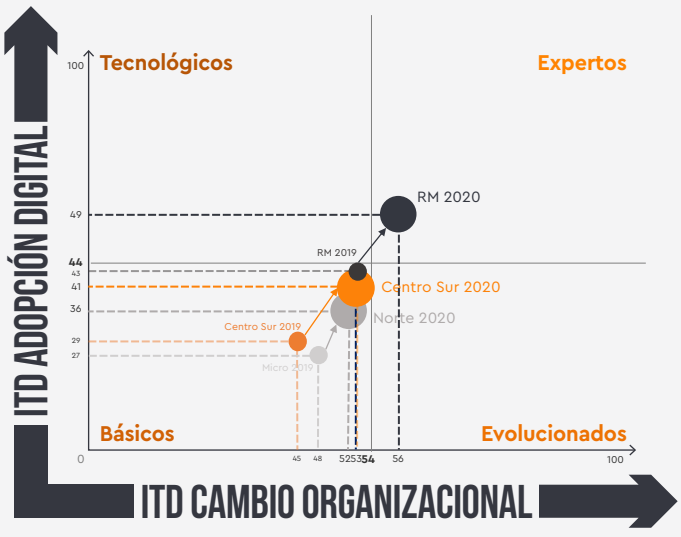


Figura 43

Al analizar el mapa de segmentos, se observa que la RM (ver Figura 44) se ubica en el segmento de Expertos, en su zona inicial, con un notable aumento del segmento Básicos a Expertos en menos de un año. La Zona Norte queda rezagada respecto a la Zona Sur, manteniéndose ambas en el segmento Básicos.

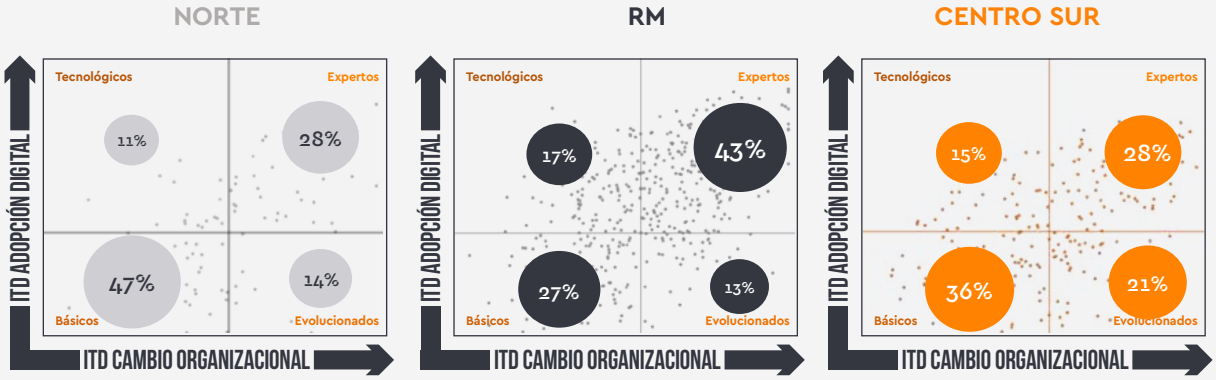


Base: 760

Figura 44

La distribución de las empresas en los segmentos de madurez digital presenta distintas estructuras en las diferentes zonas geográficas. Por su parte, en la RM el 43% de las compañías se ubican en el cuadrante Expertos (ver Figura 45), versus 28% de organizaciones de las Zonas Norte y Sur. Destaca la Zona Sur con un 21% de sus firmas en el segmento Evolucionados, en relación al 13% y 14% que presentan las RM y la Zona Norte, respectivamente.

La Zona Norte muestra un rezago en madurez cultural y digital, ya que 5 de cada 10 empresas pertenecen al segmento Básicos, versus aproximadamente 3 de 10 en la RM y Zona Sur.



Base: 105 Base: 429 Base: 226

Figura 45

Tema

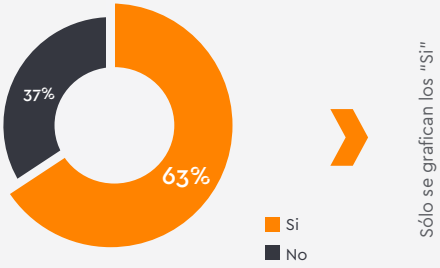
4

Una mirada a la **adopción de tecnología en las organizaciones**

Clasificar bajo un criterio único las diferentes tecnologías disponibles para digitalizar, transformar y agregar valor a los procesos de un negocio en variados sectores industriales, sin duda es un tema complejo. Con el objetivo de construir una visión estratégica del uso de las tecnologías en los diferentes negocios, se han agrupado en las siguientes categorías: tecnologías de apoyo a los procesos de negocio, tecnologías de integración con el ecosistema, tecnologías de agregación de valor al cliente y tecnologías 4.0, como por ejemplo Big Data, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, Robótica y Blockchain, entre otras.

El 63% de las empresas (ver Figura 46) declara contar con algún sistema TI de apoyo a los procesos de soporte del negocio. Las compañías del segmento Expertos lideran el uso de este tipo de herramientas; considerando que 3 de cada 4 las poseen y utilizan, siendo el menor uso declarado en los Básicos y Evolucionados, con un 55%.

La empresa cuenta con herramientas TI de apoyo a los procesos de soporte del negocio; Sistemas TI que integran digitalmente a los procesos administrativos del negocio; o Sistemas TI que le permiten hacer de forma eficiente sus procesos de negocios.



Base: 760

Sólo se grafican los "Sí"

Figura 46

Respecto a las tecnologías de integración con el ecosistema de las empresas, que son aquellas que les permiten interactuar digitalmente con proveedores, socios o clientes, el 43% (ver Figura 47) declara contar con ellas. En este tipo de tecnologías, el segmento Expertos, con una declaración de tenencia de un 60%, más que duplica al segmento Básicos y muestra una brecha de 15 pp respecto al segmento Tecnológicos.

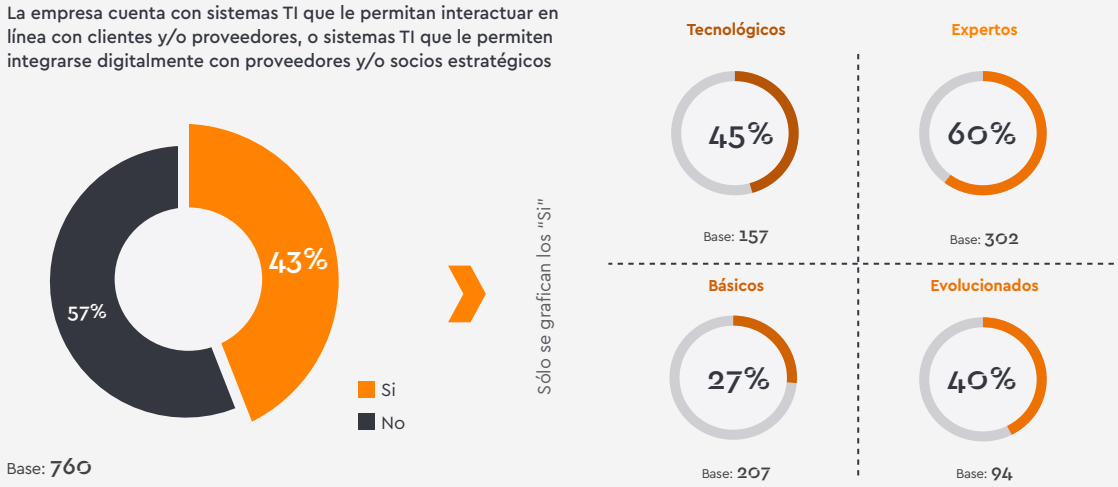


Figura 47

Una de las tecnologías que ha estado muy presente durante la emergencia sanitaria ha sido el e-commerce; de acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Santiago, las cifras de comercio electrónico se han más que triplicado durante este periodo pandémico. Las dificultades para el libre desplazamiento de las personas, así como la necesidad de las empresas de vender sus productos y servicios, sin duda han impulsado las transacciones digitales.

Desde el punto de vista de la adopción del e-commerce, las cifras revelan que casi el 40% de las empresas (ver Figura 48) declaran contar con este tipo de tecnologías, lo cual significa un incremento de 6 pp respecto a la anterior medición. Los números muestran que 6 de cada 10 organizaciones del segmento Expertos cuenta con esta tecnología, incremento impulsado de la pandemia por el cierre de los canales de distribución tradicionales.

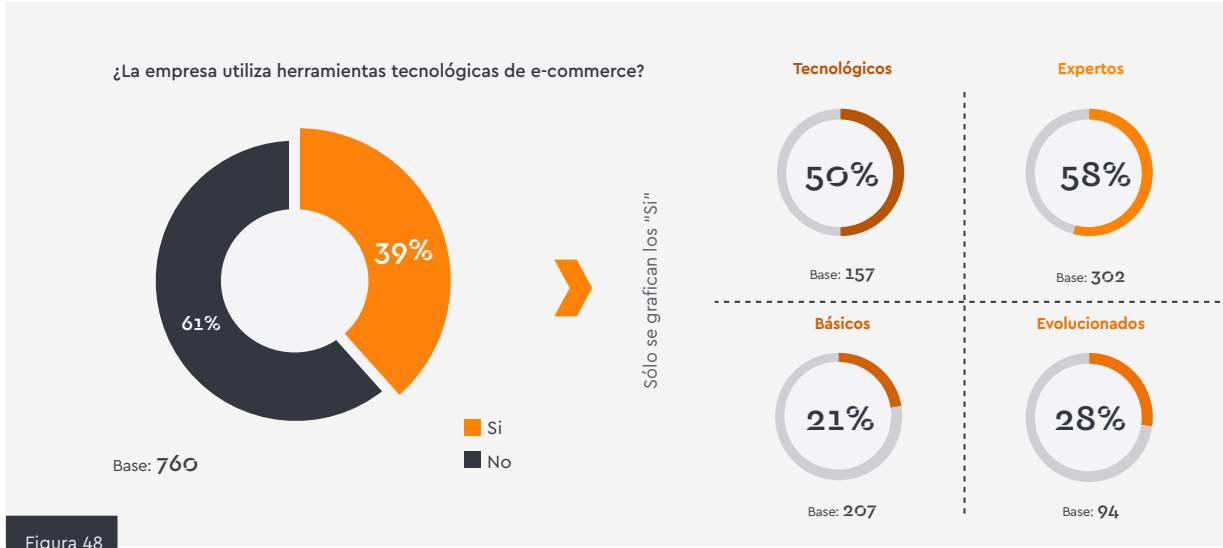


Figura 48

Sin embargo, se visualiza una brecha en base al tamaño de las compañías (ver Figura 49), ya que las Grandes Empresas dieron un salto de 17 pp, de 35% de adopción en 2019 a 52% en 2020. Por su parte, las PYMES muestran un crecimiento de 11 pp, cifra igualmente relevante. Por su parte, las Microempresas presentan tasas menores de crecimiento, que van en torno al 5%.

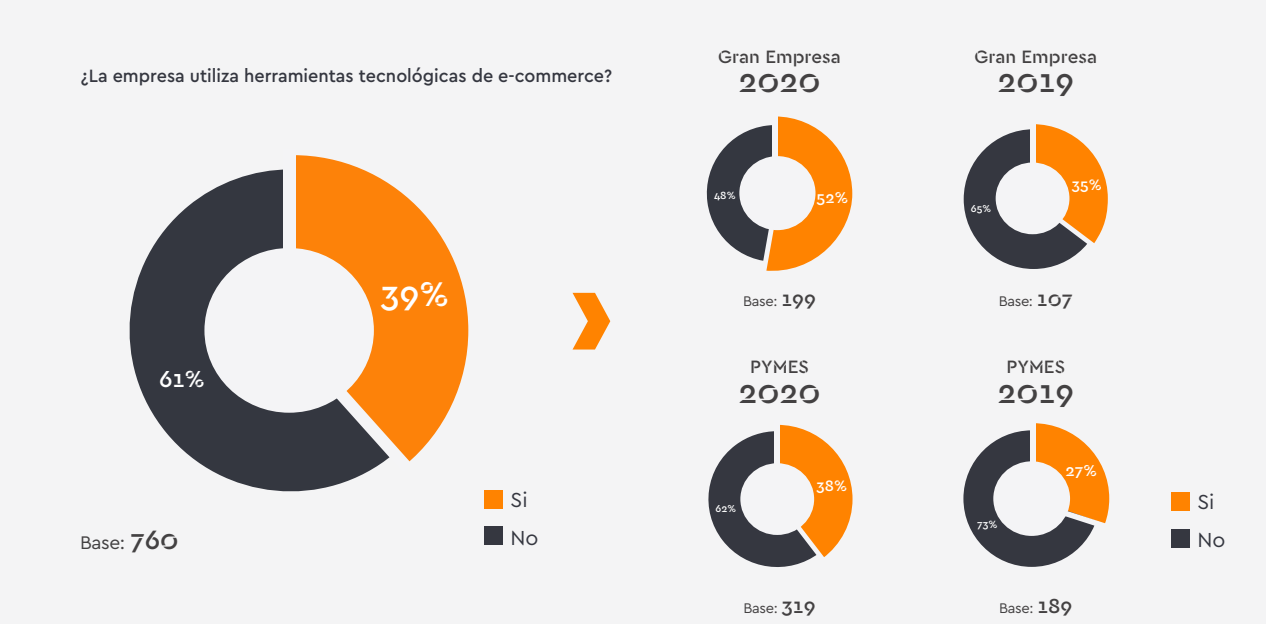


Figura 49

Respecto a las tecnologías que permiten ofrecer a los clientes nuevas y mejores propuestas de valor, solo el 38% de las empresas (ver Figura 50) dice poseerlas, liderando el segmento de Expertos con un 48%. Sin embargo, los cuadrantes Tecnológicos, Evolucionados y Básicos declaran niveles similares, todos ligeramente por sobre los 30%.

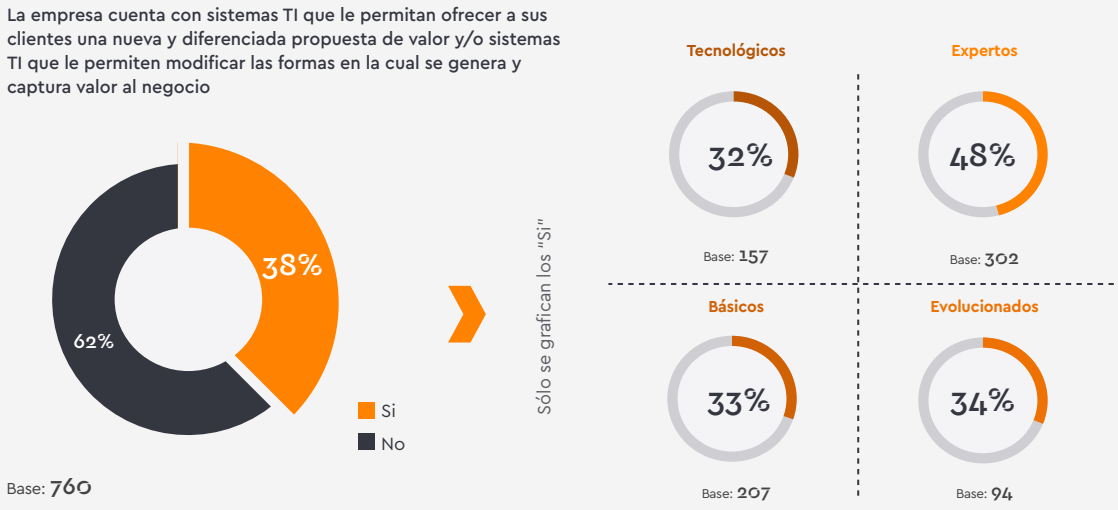


Figura 50

Las tecnologías llamadas 4.0 son un conjunto de diferentes herramientas que aportan valor al negocio de formas muy distintas. Bajo esta clasificación se consideran tecnologías de manejo de datos como Big Data, Data Science y Data Analytics; sistemas de Inteligencia Artificial y Machine Learning de apoyo a la automatización de decisiones de valor, Robótica, Internet de las Cosas (IoT), Ciberseguridad y Blockchain entre otras.

De acuerdo con este estudio, sólo el 30% de las empresas (ver Figura 51) declara contar con alguna de estas tecnologías en sus negocios. Su uso se concentra fuertemente en el segmento de Expertos, en el que 1 de cada 2 empresas declara contar con algún tipo de estas herramientas, mientras que entre Básicos y Evolucionados, su uso es significativamente más bajo, con un 14% y 18%, respectivamente.

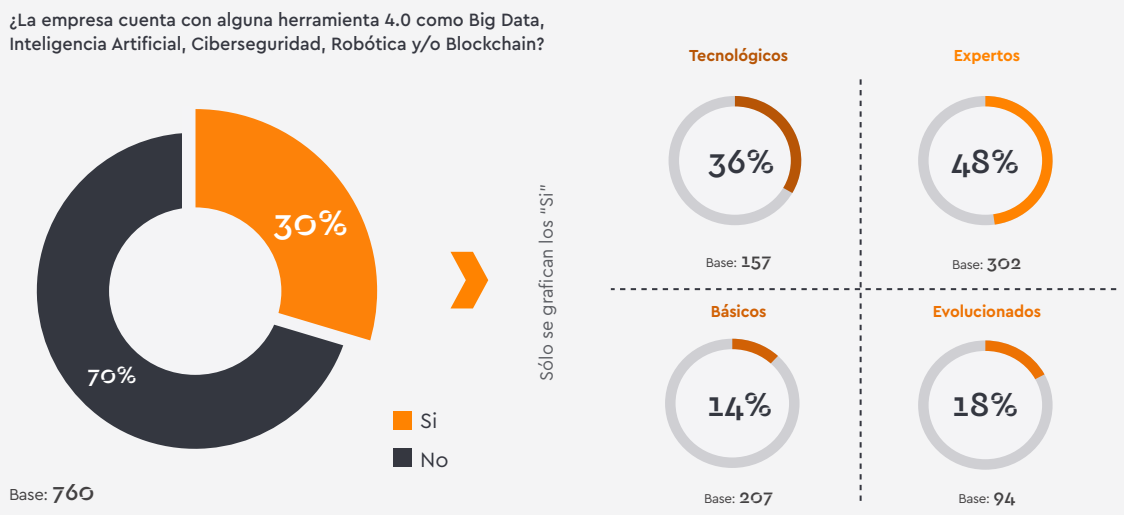


Figura 51

La adopción de herramientas TI de apoyo a los procesos de soporte del negocio o que integran digitalmente sus procesos administrativos, como por ejemplo ERP, CRM o WMS, suele estar vinculada al fenómeno llamado "Digitalización", en el cual las empresas incorporan tecnologías primarias y automatizan sus procesos.

Sin embargo, las tecnologías 4.0 están fuertemente asociadas al concepto de Transformación Cultural y Digital (incremental o disruptiva), ya que éstas suelen mover fronteras y habilitar otras posibilidades de transformar los procesos de negocio, permitiendo generar nuevas propuestas de valor a los clientes, y en ciertos casos transformar o crear innovadores modelos de negocio.

Al analizar el nivel de adopción de algunas tecnologías 4.0 (ver Figura 52), se puede observar que estas principalmente se han adoptado en el cuadrante Expertos e incipientemente en el Tecnológicos, siendo el acceso y uso de este tipo de herramientas lo que permite desarrollar el potencial de generación de valor del proceso de Transformación Cultural y Digital.

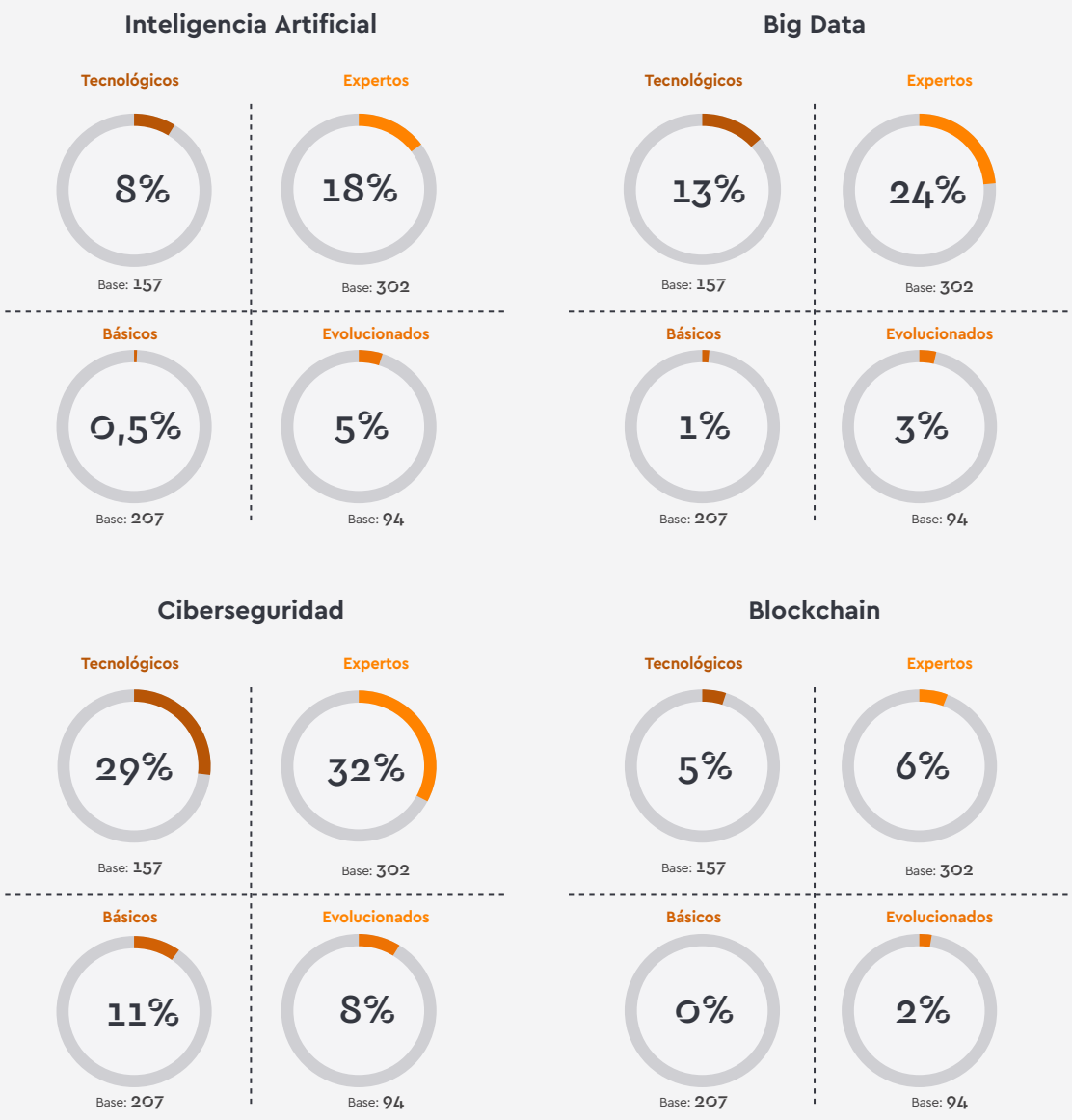


Figura 52

Un panorama general del uso de tecnologías en las empresas del país (ver Figura 53) permite observar el alto uso de herramientas básicas o de simple adopción como Redes Sociales, Tecnologías Móviles y Marketing Digital. Por otra parte, queda de manifiesto la baja penetración de tecnologías 4.0 como Big Data, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad y Blockchain.

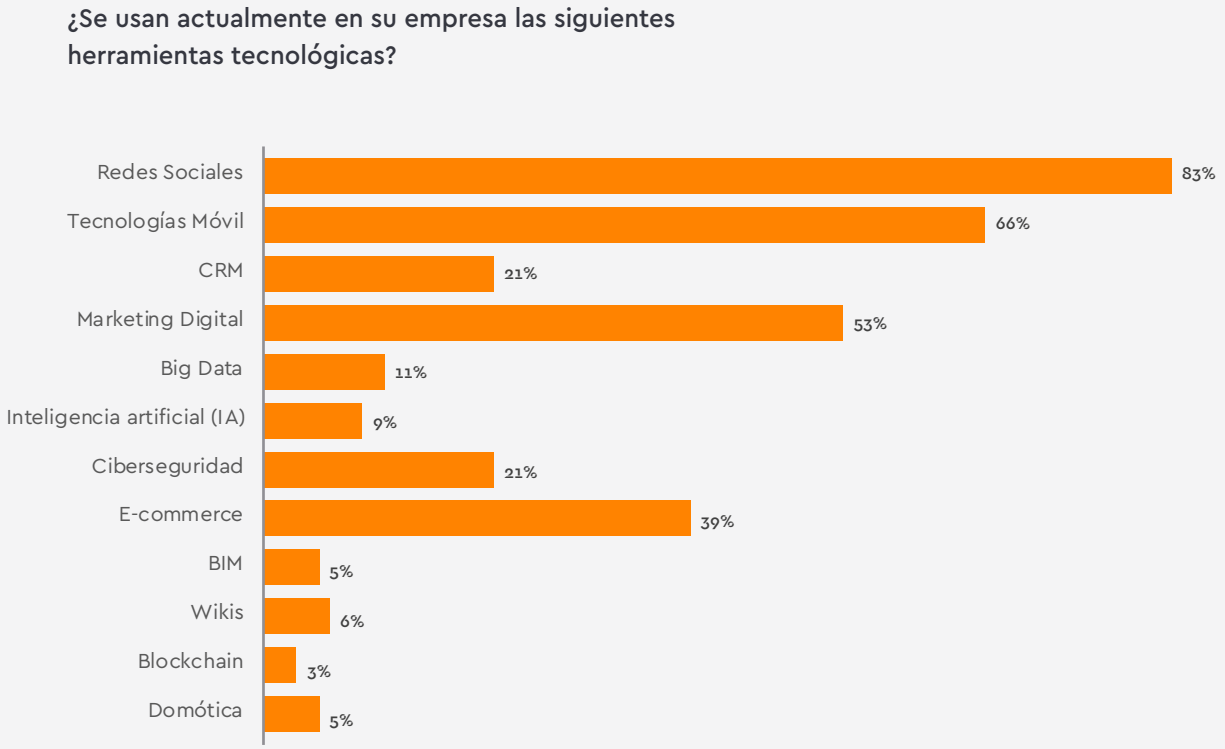


Figura 53

En relación al nivel de adopción de estas tecnologías, se observa que este varía sustancialmente entre los diferentes segmentos de madurez digital (ver Figura 54). Se puede notar que en la medida que las tecnologías se hacen más complejas, el nivel de penetración en el segmento Expertos aumenta crecientemente. De hecho, en las tecnologías más sencillas, como por ejemplo las plataformas de video llamadas, la participación de Expertos y Tecnológicos representa el 56% del total de su uso en las empresas, cifra que corresponde a un 93% en la adopción de Big Data. Esta diferencia en adopción y el potencial de generar valor que su correcto uso generan, seguramente provocará mayores brechas entre las empresas evolucionadas digitalmente y aquellas rezagadas.

¿Se usan actualmente en su empresa las siguientes herramientas tecnológicas?

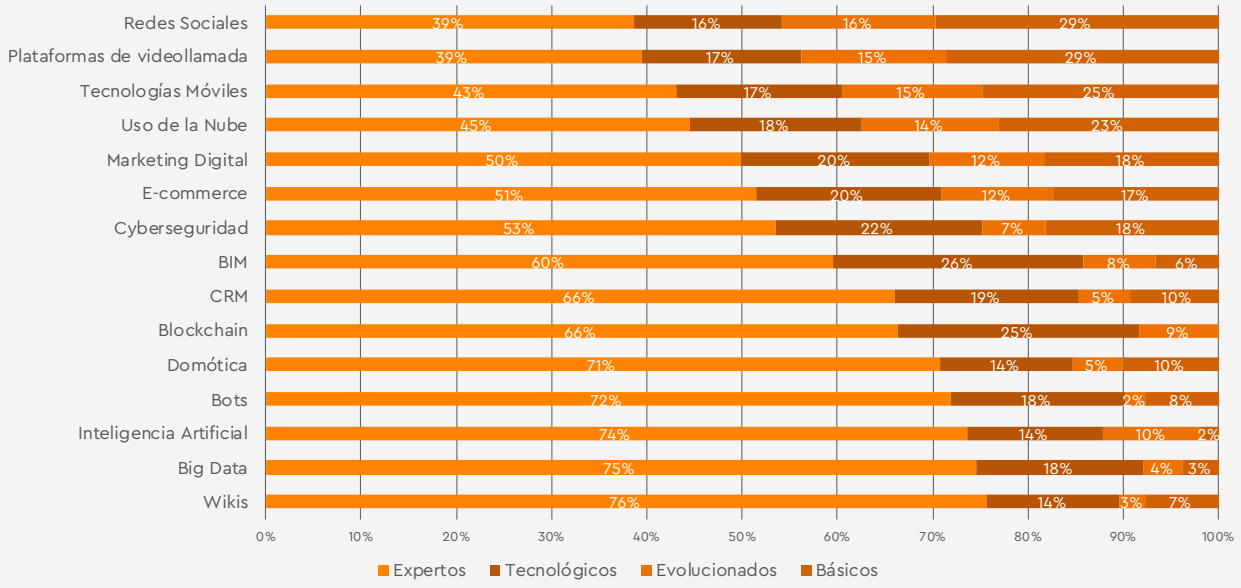


Figura 54

Tema

5

Conclusiones, Reflexiones y Recomendaciones

La Transformación Cultural y Digital de las empresas ha sido un tema de rápida evolución en los últimos años, y la pandemia ha ayudado a acelerar este proceso, poniéndolo en la agenda y entre las prioridades de la mayoría de las empresas. Las compañías que logren avanzar y aprender más rápidamente, conseguirán ser más adaptables ante los cambios del entorno y las necesidades fluctuantes de los clientes. Además, estas empresas contarán con procesos más eficientes y seguramente podrán convertirse en organizaciones más sustentables y rentables.

Para las organizaciones que desean seguir creciendo y desarrollándose, la Transformación Cultural y Digital no es un proyecto futuro, sino una tarea de hoy.

C. 1

El ITD a nivel nacional ha aumentado siete puntos durante el período de pandemia, llegando a un nivel de madurez Intermedio Digital. Este crecimiento ha sido impulsado fundamentalmente por la "Dimensión de Digitalización de Procesos", que incrementó 11 pp, vinculado a las estrategias adoptadas por las empresas para mantenerse operativas durante la crisis, acompañado por un alza menor, pero coherente, de la dimensión de "Formas de Trabajo, Personas y Cultura digital".

C. 2

El crecimiento del ITD se ha dado con mayor intensidad en las Grandes Empresas, pasando de 48% a 59% (11 pp), versus la PYMES, cuyo incremento ha sido de 43% a 51% (8 p.p.) durante la pandemia. Lo anterior se debe fundamentalmente a que las primeras lograron avances sustantivos en la dimensión "Digitalización de Procesos", con un alza de 19 pp, casi el doble de los 11 pp logrados por las PYMES.

c.3

La pandemia ha acelerado el proceso de Transformación Cultural y Digital de las empresas chilenas; el cual ha sido más intenso en las Grandes Empresas; 1 de cada 2 compañías logró posicionarse en el segmento Expertos.

c.4

Los cambios en los procesos impulsados por el teletrabajo han sido una variable transversal; el 82% de las empresas declara contar con plataformas de video llamada en sus operaciones; sin embargo, sólo el 37% de los trabajadores de las empresas del segmento Básicos se encuentran desempeñando sus funciones bajo esta modalidad, versus el 66% de los Expertos.

c.5

Los sectores industriales han reaccionado ante la pandemia automatizando sus procesos de negocios y ajustando su cultura de trabajo a la nueva forma de operar, especialmente las Grandes Empresas, que desde nuestra medición 2019 a la 2020 han incrementado su agilidad (+7 pp), su flexibilidad organizacional (+10 pp) y el trabajo colaborativo (+7 pp).

c.6

Si bien todos los sectores industriales analizados muestran importantes avances en madurez digital, el sector de mayor aumento ha sido el Industrial, con un aumento de 13 pp en el ITD Adopción Digital y 9 pp en el ITD Cambio Organizacional, versus 9 pp y 7 pp respectivamente del sector Comercio, y 8 pp y 4 pp del sector Servicios.

c. 7

Las empresas con mayor madurez digital mantendrán con más intensidad el teletrabajo como una práctica post pandémica. Así, el 23% de las organizaciones Expertas declaran que continuaran con "home office", versus un 13% de las empresas Básicas; mientras que 6 de cada 10 compañías implementarán una modalidad de trabajo mixto luego de que la situación mejore.

c. 8

Las diferencias relevantes en el uso de tecnologías entre las empresas Básicas y Expertas se dan especialmente en Ciberseguridad (11% vs 32%), Big Data (1% vs 34%), Inteligencia Artificial (1% vs 18%), e incipientemente en Blockchain (0% vs 6%).

Reflexiones y recomendaciones

La pandemia **ha incrementado la brecha de madurez digital entre las Grandes Empresas y las PYMES.** Las primeras lograron adaptar y digitalizar con mayor celeridad sus procesos al mundo pandémico e incorporar el uso de sus tecnologías disponibles para facilitar el teletrabajo y automatizar sus procesos de negocio.

Las brechas positivas de tecnología, así como un **liderazgo digital más maduro** y con más capacidades profesionales, parecen haber acelerado la adaptación de las Grandes Empresas a la crisis sanitaria en relación a las PYMES.

Las empresas que enfrentaron la crisis con un **mayor nivel de madurez digital** se han logrado adaptar de mejor manera a la emergencia sanitaria; estas compañías son hoy más **flexibles,** más adaptativas culturalmente a cambios del entorno y seguramente más **eficientes en sus procesos.**

Las **PYMES** siguen manteniendo una **brecha positiva en cultura** para habilitar procesos de transformación digital en relación a las Grandes Empresas, sin embargo, **si no aceleran la digitalización y automatización de sus procesos de negocio** haciendo un uso más intensivo de sus tecnologías disponibles, **tendrán menos capacidad adaptativa al entorno** y serán menos competitivas.

Uno de los **impulsores,** quizás el más relevante, para **movilizar a las organizaciones hacia un proceso de transformación digital, es el liderazgo.** Este tema se convierte en un imperativo en las PYMES, habitualmente lideradas por su dueño en un contexto profesional con menores niveles de formación digital.

La crisis Covid 19 ha **profundizado las brechas digitales entre Grandes Empresas y PYMES;** por lo anterior, para cerrarlas es necesario **potenciar la formación de liderazgos digitales capaces de impulsar la digitalización y automatización de procesos de negocio,** de forma de lograr sustentarse en mercados cada vez más competitivos y complejos.

Los **sectores industriales han mostrado durante el último año una gran capacidad de acelerar su adopción digital,** han digitalizado sus procesos y comienza a usar de forma más eficiente sus tecnologías disponibles; su desafío será capitalizar este avance a través de un **cambio organizacional que habilite su potencial transformador.**

Acerca de este Estudio

El Índice de Transformación Digital (ITD) es un indicador diseñado en 2018 por la Cámara de Comercio de Santiago junto a PMG, y permite medir el nivel de madurez en la incorporación de prácticas de transformación digital en las empresas. Considera 5 dimensiones centrales que determinan e impulsan la Transformación Digital.

El año 2020, en un esfuerzo conjunto entre Corfo, la Cámara de Comercio de Santiago y PMG, se realizó la tercera 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 durante el periodo de la pandemia de Covid 19, que ha afectado al mundo y nuestro país en particular.

Por su parte, el espacio muestral de esta tercera medición fue ampliado, con lo cual se obtuvo una muestra de 760 encuestas completas y validadas, ampliando la cobertura tanto a nivel sectorial como territorial.

En esta tercera versión del ITD se ha realizado un trabajo de ajuste del modelo, procediendo a una revisión de los ponderadores de preguntas y dimensiones a partir de las respuestas de más de 1.200 encuestas a empresas. El resultado de esta mejora fue un Índice de Transformación Digital estadísticamente muy robusto, explicativo del fenómeno y que muestra coherencia respecto al modelo piloto del año 2018 y de la segunda versión 2019.

A pesar de que el ITD es una métrica efectiva para medir la madurez digital de las organizaciones, en su tercera versión se diseñó una herramienta de segmentación que permitiera entender, de forma simple y explícita, las brechas que hay que acortar para avanzar en el camino de la transformación.

De esta manera, se crearon dos "supra índices"; el primero que considera los habilitantes culturales y organizacionales, es decir, las variables comúnmente llamadas "blandas"; y un segundo "supra índice" que agrupa las variables "duras", como adopción de herramientas TI, datos y la digitalización de procesos.

Este enfoque permite entender la madurez digital como una combinación de dos mega o supra dimensiones, una asociada a las variables que miden la fuerza o intensidad del cambio organizacional en la transformación del negocio y una segunda dimensión asociada a la intensidad de la adopción digital.

Acerca de la 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 sus clientes.

PMG
Business Improvement

CCS
CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

CORFO