

p. **3**

Transformación Digital: El Gran Desafío

¿Qué es la Transformación Digital?

¿Qué entienden las empresas por Transformación Digital?

p. **8**

Dimensiones Centrales de Transformación

Las 5 dimensiones centrales que determinan e impulsan la Transformación Digital en las empresas.

p. **28**

¿Qué es el Índice de Transformación Digital?

Niveles de evolución de Transformación Digital.

Índice de Transformación Digital de las empresas en Chile.

p. **37**

Niveles de Evolución

El camino... la evolución, ¿Cuál es la hoja de ruta hacia la Transformación Digital?

p. **44**

Conclusiones y Desafíos: Una Invitación a Avanzar

Desafío general: Romper las barreras.

Desafíos estratégicos.

Desafíos organizacionales.

Transformación Digital: El Gran Desafío

**"Nada se crea ni
se destruye:
todo se
transforma"**

Antoine Lavoisier, químico
y economista francés



¿Qué es la Transformación Digital?

Es un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

¿Qué entienden las empresas por Transformación Digital?

Una de las primeras dificultades con que se encuentran las empresas al enfrentar las temáticas referentes a la Transformación Digital, es lograr un entendimiento común de a qué se refiere este concepto y cuáles son los alcances e impactos de un proceso de transformación en la organización.

Preguntas como: **¿Es un tema referente sólo a la incorporación de tecnología?, ¿Es un cambio de estrategia del negocio?, ¿Es una forma de hacer más eficientes los procesos del negocio?, ¿Es el desarrollo de la omnicanalidad o una "upgrade" del e-commerce?** son comunes en las organizaciones.

En nuestro trabajo de investigación abordamos esta hipótesis entendiendo en detalle cuales son los contenidos que consideran los planes de Transformación Digital, en aquellas empresas que declaran contar con uno. De esta forma, podemos comprender de forma implícita que entiende cada empresa por Transformación Digital, dados los contenidos que las empresas declaran abordar en cada plan.

¿Su empresa cuenta con un plan de Transformación Digital?

Los datos muestran que sólo el **22%** de las empresas declaraban contar con un plan de Transformación Digital (figura 1) y de éstas, el **48%** tenía un plan de duración igual o inferior a dos años, vale decir de corto plazo. Al indagar respecto a que porcentaje de sus ventas invertían en sus planes, prácticamente la mitad de las empresas declaró invertir menos del 5%. Estas cifras dan para pensar que la complejidad de transformar digitalmente una organización no está recogida en el alcance de estos planes.

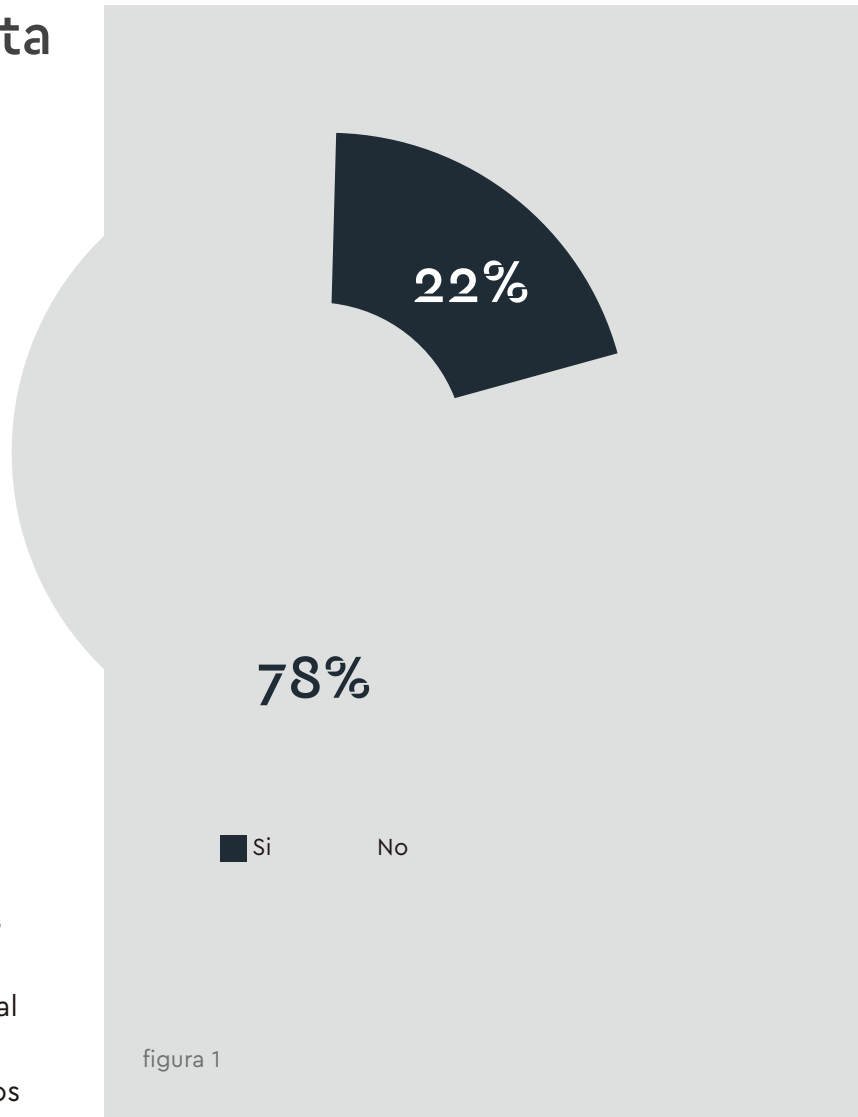


figura 1

Además, quisimos entender las temáticas que consideraban en sus proyectos de Transformación Digital, de forma de poder comprender los alcances y magnitud de proceso de cambio.

¿Cuáles de éstos elementos considera su plan de Transformación Digital?

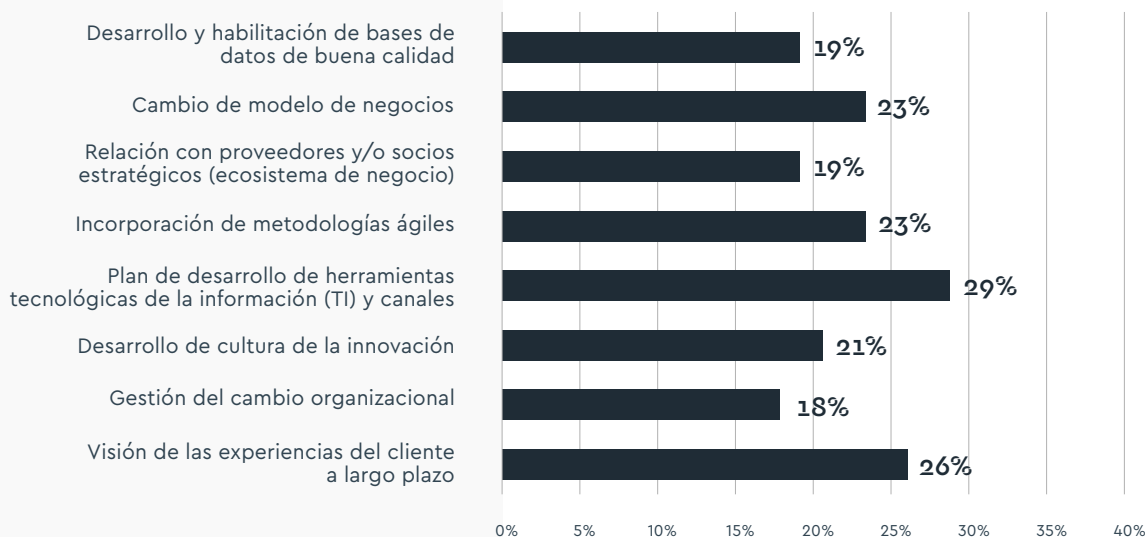


figura 2

Las respuestas que se observan en la gráfica anterior muestran que los planes de Transformación Digital tiene distintos focos y alcances; las temáticas que aparecen con mayor fuerza son las referentes a desarrollo de herramientas de tecnología de la información con un **29%** y las de visión de la experiencia de los clientes con un **26%** (figura 2); lo anterior significa que un **74%** de los planes de Transformación Digital no consideran la experiencia de clientes como un eje central.

Sin lugar a dudas, todas las temáticas que las empresas declaran abordar en sus planes son relevantes y debieran de ser consideradas. Sin embargo, muchos de éstos sólo abordan un número reducido de materias, perdiendo la integralidad y capacidad de gestionar coordinadamente las variables claves que determinan los procesos de Transformación Digital. La falta de integralidad de los planes de Transformación Digital es la primera brecha que las empresas deben identificar y posteriormente corregir para poder emprender un proceso de transformación efectivo.

Dimensiones Centrales de **Transformación**

“ Si quieres algo nuevo, tienes que dejar de hacer algo viejo ”

Peter Drucker, consultor y profesor de negocios austriaco



Las 5 dimensiones centrales que determinan e impulsan la Transformación Digital en las empresas:

1

p.10

Liderazgo hacia lo digital

Existe y se identifica explícitamente un líder 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

p.13

Visión y estrategia de digitalización

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

p.17

Formas de trabajo, personas y cultura digital

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

4

p.21

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

p.25

Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales

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

Liderazgo Hacia lo Digital

¿Quién lidera actualmente en las empresas los procesos de Transformación Digital?

Entendemos el liderazgo del proceso de Transformación Digital, como si en una determinada organización existe y se identifica explícitamente un líder de primer nivel a cargo y con las capacidades de impulsar, coordinar y movilizar a la organización hacia un proceso de Transformación Digital.

De las entrevistas en profundidad a expertos en transformación digital realizadas en el contexto de este proyecto, respecto a quién debiera liderar este proceso para ser efectivo,

las respuestas fueron contundentes: **"...la Gerencia General: si no la impulsa la Gerencia General, no hay caso porque tiene que destinar recursos, foco de atención...";** o bien **"...es el Gerente General el que tiene que liderar porque hay costos de cambio cultural, una nueva estrategia y nuevos procesos....desde ahí se debe permear a la organización..."**

En nuestra investigación, preguntamos explícitamente a las empresas: ¿Quién está a cargo principalmente de impulsar y coordinar los Proyectos de Digitalización o Transformación Digital?, de forma de entender si este proceso es abordado como una prioridad estratégica de la empresa o bien se toma como una tarea de alcance funcional.

¿Quién lidera la Transformación Digital en la empresa?

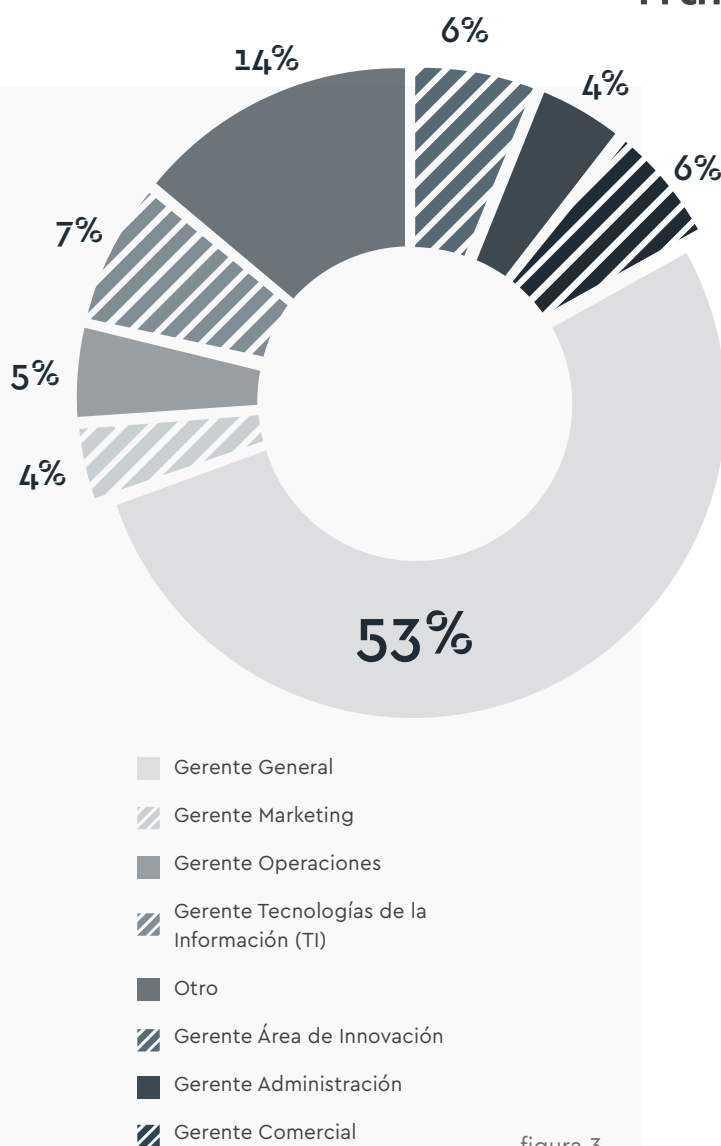
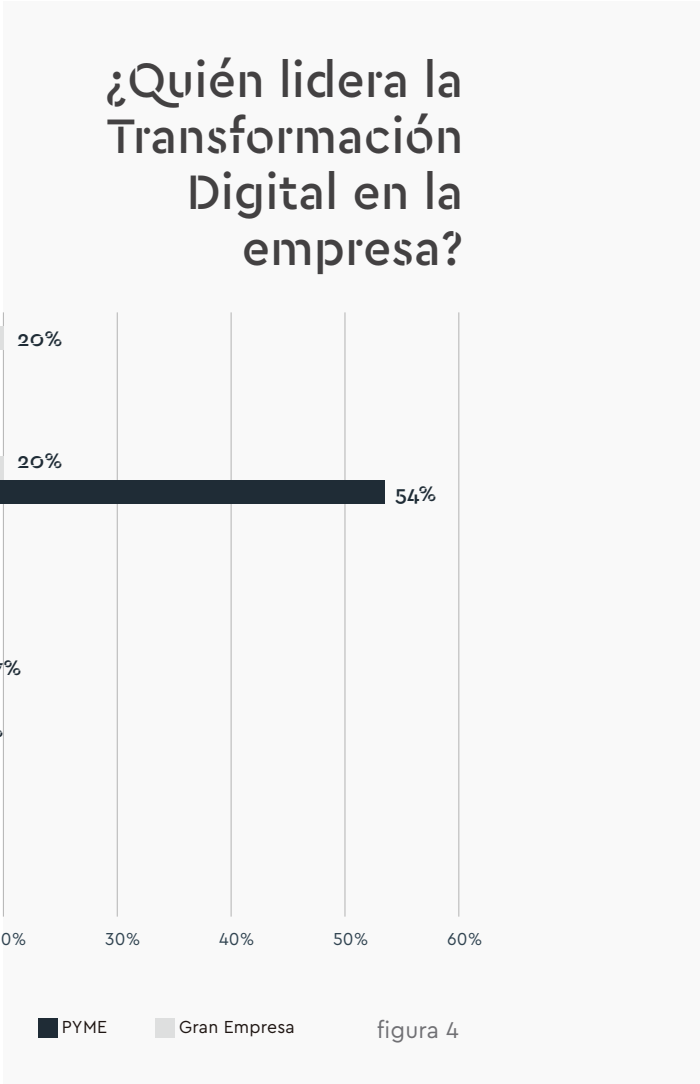


figura 3

Los resultados a nivel global nos muestran que en más de la mitad de las empresas, la Transformación Digital es una preocupación de los Gerentes Generales (figura 3), y por lo tanto es una tarea abordada como un tema de relevancia estratégica para el negocio.

Sin embargo, la edad promedio de los gerentes generales en Chile es de casi 50 años, y en el caso de las empresas del IPSA (las cuarenta empresas mayores de la Bolsa de Comercio de Santiago), es de 53 años, por lo tanto son mayoritariamente pertenecientes a las generaciones "Baby Boomers" o "X", quienes no son nativos digitales y por lo tanto tienen importantes dificultades en entender la profundidad de los cambios que las tecnologías de la información están provocando en los negocios. Para que los líderes sean capaces de impulsar efectivamente los cambios, deben entender a cabalidad la profundidad de estos y las razones que los impulsan; deben dar un propósito organizacional al cambio que le haga sentido a la empresa.

Al observar el fenómeno del liderazgo en empresas de diferentes tamaños, se observan diferencias relevantes respecto a quienes lideran estos cambios en PYMEs y Grandes Empresas; en estas últimas ha aparecido con fuerza el nuevo rol de Gerente de Transformación Digital, a quién el Gerente General encomienda la tarea de impulsar la Transformación Digital al interior de la empresa.



En las grandes empresas, el rol de liderar la Transformación Digital está más diluido; nuestros análisis indican que en las empresas que muestran mayor grado de evolución digital el proceso es liderado por el Gerente General o de Transformación Digital y en las que presentan menor nivel de evolución, el proceso es liderado fundamentalmente por el Gerente de Administración y Finanzas o por el Gerente de TI (figura 4).

Visión y Estrategia de Digitalización

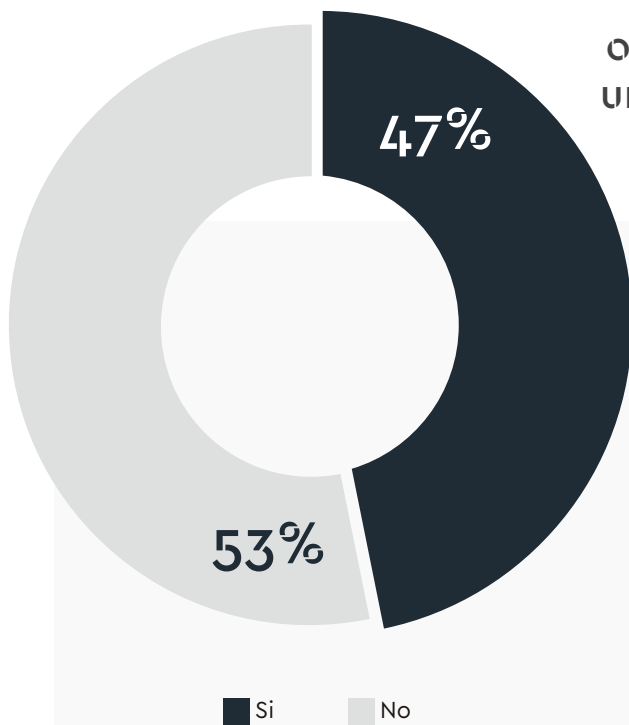
La experiencia del cliente como foco estratégico de la Transformación Digital.

Una de las frases célebres de Bill Gates es: "La primera regla de cualquier tecnología utilizada en los negocios es que la automatización aplicada a una operación eficiente aumentará la eficiencia, la segunda es que la automatización de una operación ineficiente aumentará la ineficiencia".

Esta frase nos hace pensar que hay dos procesos diferentes que se deben distinguir; el primero de ellos es el de "Adopción Digital" que se enfoca básicamente en incorporar tecnología a los procesos que hoy realiza la empresa; y un segundo llamado de "Transformación Digital",

cuyo foco está en repensar la forma en la cual se puede brindar nuevas y mejores experiencias a los clientes de forma eficiente, con el apoyo de la tecnología.

Nuestra visión estratégica respecto a la "Transformación Digital", es que esta tiene como objetivo fundamental brindar una experiencia excepcional a los clientes, innovando permanentemente en productos, soluciones tecnológicas o modelos de negocio que la impacten. Si la empresa logra permanente ajustar sus propuestas de valor haciéndolas más personalizadas, integrales, económicas, simples y transparentes, con el apoyo de la tecnología, es que cuenta con un foco estratégico claro en su proceso de Transformación Digital.



¿Su negocio tiene como objetivo estratégico ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes?

Los datos revelan que casi la mitad de las empresas declaran que su foco estratégico del negocio es ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes. (figura 5).

figura 5

¿Su empresa mide sistemáticamente indicadores de la experiencia de sus clientes?

Sin embargo, sólo el 24% de estas últimas, declaran medir sistemáticamente indicadores de experiencia (figura 6). Lo anterior, permite intuir que si las empresas no miden la experiencia de sus clientes, difícilmente pueden gestionarla.

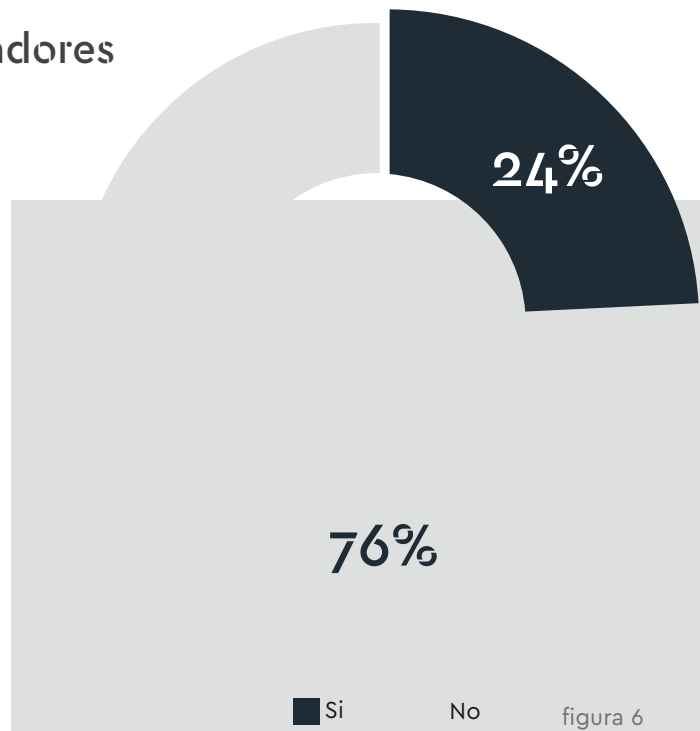


figura 6

Al indagar respecto al uso de los indicadores de experiencia de clientes en aquellas empresas que la miden sistemáticamente, el 44% de ellas declara que los usa para medir el desempeño integral de la empresa, es decir como indicadores de la estrategia de negocio (figura 7). Llevando esta cifra al universo de empresas entrevistadas, la conclusión es que sólo un 5% de las empresas realmente cuentan con una estrategia sistemática de gestión de la experiencia de sus clientes.

¿Para qué usa los indicadores de la experiencia de sus clientes?

- Para mejorar la oferta de productos y servicios
- Para evaluar desempeño del área comercial o servicios al cliente
- Para medir el desempeño integral de la empresa
- No se usa mayormente

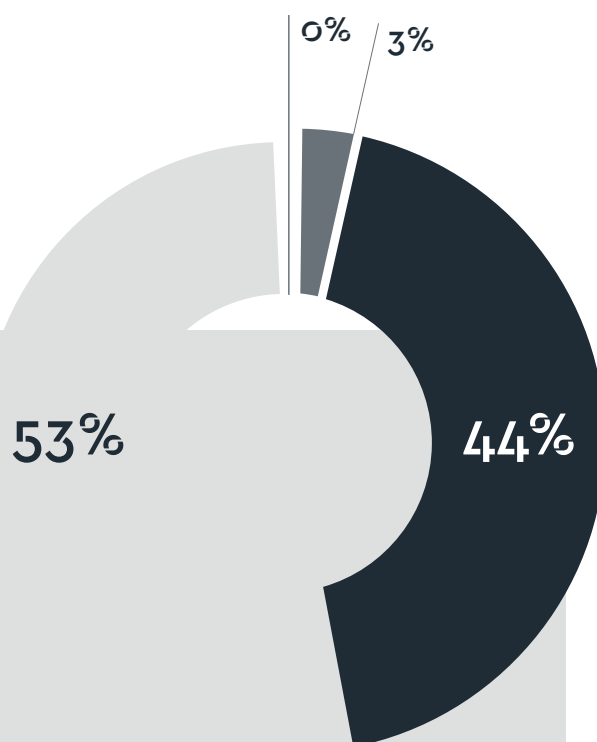


figura 7

Las empresas que emprenden un proceso de Transformación Digital sin un foco estratégico claro, corren el riesgo de enfocar sus recursos en automatizar sus burocracias y/o en generar propuestas de escaso valor para sus clientes, las que seguramente serán fácilmente superadas por sus competidores.

Por otra parte, indagamos a cerca del logro en la implementación de innovaciones que redunden en mejoras concretas en las experiencia de los clientes que las empresas hayan implementado en los dos últimos años; la respuesta fue que a nivel de Pymes el 37% de las empresas ha innovado en sus propuesta de valor al cliente; en cambio a nivel de Grandes Empresas esta cifra llega casi al doble, con un 61% (Figura 8).

¿Se han implementado en los últimos dos años innovaciones de productos o soluciones tecnológicas que impacten en la experiencia del cliente?

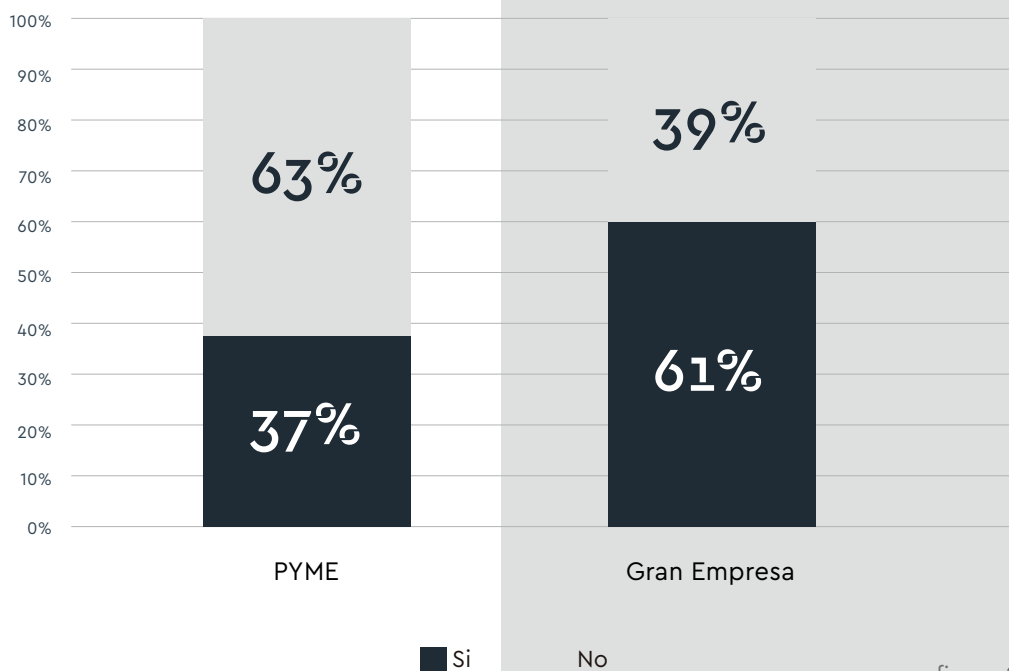


figura 8

Formas de Trabajo, Personas y Cultura Digital

La cultura, elemento crítico que impulsa o frena el proceso de Transformación Digital.

La cultura de una empresa es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos sus "stakeholders". Algunos de los elementos que determinan la cultura son las normas, valores y hábitos que condicionan los comportamientos de las personas en la empresa, definiendo así las fronteras entre aquellas formas de comportamiento deseables y valorados, de aquellos no deseados.

Nuestra investigación determinó que las empresas evolucionadas en Transformación Digital cuentan con organizaciones flexibles y ágiles, que

trabajan de forma colaborativa tanto internamente como con "partners" externos. Como contraparte, las empresas con estructuras jerárquicas, con áreas funcionales estancadas, burocráticas, que inhiben la innovación y se resisten al cambio tienen serias dificultades para enfrentar los procesos de Transformación Digital.

¿Cómo caracterizaría la estructura organizacional de su empresa?

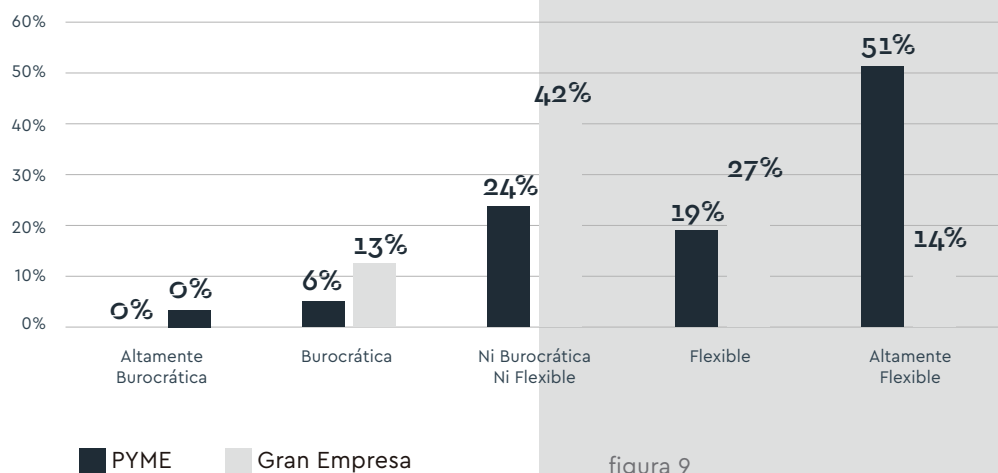


figura 9

Al pedir a las empresas entrevistadas que definan su estructura organizacional entre burocráticas o flexibles, se puede observar que existe una gran diferencia entre Pymes y Grandes Empresas, ya que el 70% de las Pymes declara tener estructuras flexibles o muy flexibles, cifra que en las grandes empresas llega al 41% (figura 9). Sin duda, en la flexibilidad organizacional radica una de las grandes ventajas de las pequeñas empresas sobre las grandes, las cuales tienen que hacer grandes esfuerzos para intentar sacar de la inercia sus pesadas estructuras para gestionar su proceso de Transformación Digital.

Uno de los elementos relevantes que define una empresa con potencial de transformarse digitalmente es que trabaja en forma colaborativa, tanto al interior de la empresa como con clientes y proveedores externos. Las fronteras de la empresa se comienzan a desdibujar, y se conforma un ecosistema colaborativo, donde cada uno de sus miembros aporta su competencia y "expertise" en post de crear mejores propuestas de valor a los clientes.

¿Cómo definiría la cultura de trabajo existente en su empresa en el contexto de los proyectos de digitalización o Transformación Digital?

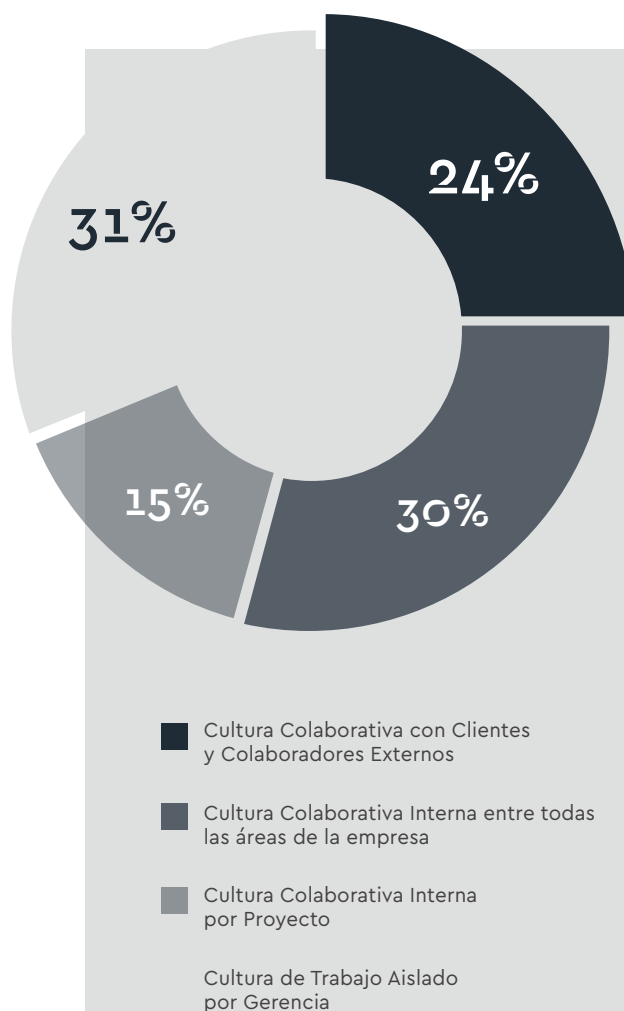


figura 10

En relación al desarrollo de culturas colaborativas, el 70% de las empresas declara realizar algún tipo de trabajo de forma colaborativa, ya sea al interior de un equipo, integrando clientes o bien proveedores externos al proceso, sin embargo, más del 30% de ellas dice tener una cultura de trabajo aislado por gerencia, forma de organización que imposibilita el avance de los procesos de Transformación Digital (figura 10).

Otro elemento central que distingue a las empresas con culturas que facilitan la Transformación Digital son aquellas en las cuales se potencia y facilita la innovación, impulsando la rápida generación de nuevas y creativas soluciones, permitiendo las pruebas y el pilotaje de innovadoras formas de satisfacer a los clientes.

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

Muy de acuerdo

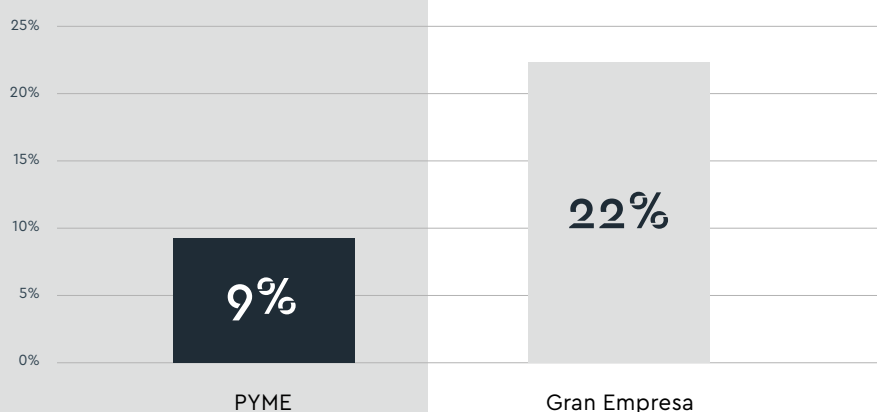


figura 11

La instalación de la innovación como estrategia que apoye en proceso de Transformación Digital presenta importantes brechas entre la Gran Empresa y la Pyme; por su parte el 22% de las Grandes Empresa declara contar con una estrategia de innovación instalada, en las Pymes esta cifra alcanza sólo un 9% (figura 11).

La cultura puede impulsar o retrasar la Transformación Digital de una empresa; realizar un cambio cultural es sin duda un desafío que puede tomar años y requiere de la acción concertada en diferentes frentes: personas, procesos, formas de coordinarse, liderazgo, valores, estructura entre otros; sin duda el desafío del cambio cultural es uno de los mayores que enfrentan las empresas al emprender su camino hacia la digitalización.

Digitalización de Procesos y Toma de Decisiones

Los procesos crean valor o destruyen la experiencia del cliente

Las empresas que han avanzado en su Transformación Digital cuentan con procesos estructurados, eficientes y digitalizados, y con reglas de negocios claras que permiten una toma automatizada de decisiones.

Las propuestas de valor hacia los clientes son "producidas" por procesos, es decir por un conjunto de actividades coordinadas y estructuradas que tienen un objetivo de negocio determinado. Las empresas que se transforman digitalmente, deben hacer una revisión acabada de sus procesos, por cuanto podría suceder que se automaticen procesos ineficientes y/o mal diseñados, haciendo de esta manera a la empresa menos competitiva.

¿Tiene su empresa alguna parte del proceso de Preventa, Venta o Postventa digitalizado?

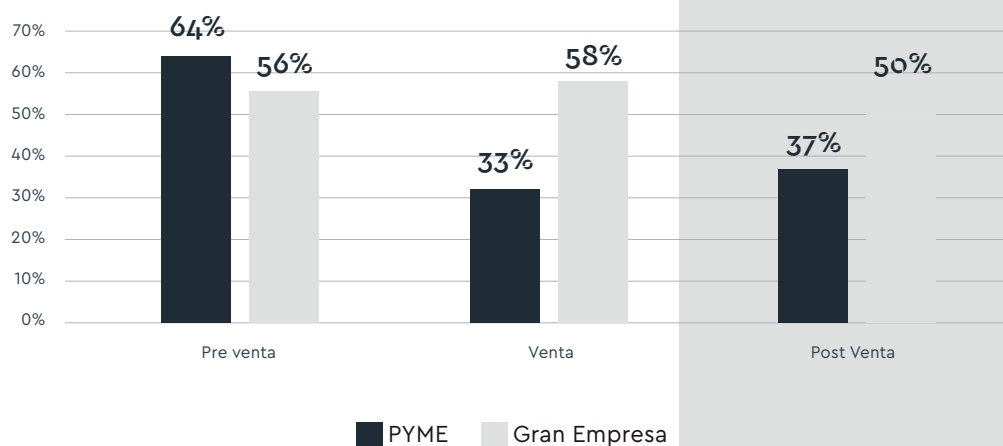


figura 12

Los procesos genéricos de cara al cliente que afectan su propuesta de valor son los de Preventa, Venta y Postventa; la cifras muestran que el proceso que presenta mayor nivel de digitalización es el de Preventa, proceso en el cual las Pymes muestran un avance importante, explicado por el extenso uso del e-marketing y las redes sociales como herramientas económicas y eficientes de Preventa (figura 12).

Sin embargo, las Grandes Empresas presentan una brecha positiva de digitalización en relación a las Pymes en los procesos de Venta, mostrando un desarrollo relevante del e-commerce; y en la Postventa donde las herramientas de tracking de pedidos e integración digital de cadenas logísticas han sido desarrolladas en mayor proporción por las Grandes Empresas.

¿El cliente puede hacer un seguimiento de sus pedidos o requerimientos de forma digital en tiempo real?

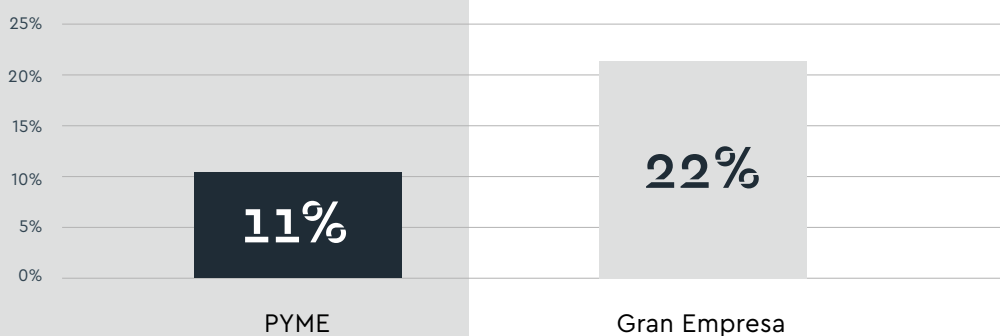


figura 13

En relación al proceso de seguimiento de pedidos, uno de los procesos centrales de la Postventa, las cifras revelan que aproximadamente una de cada diez (11%) empresas Pymes declaran que cuentan con esa herramienta, cifra que las Grandes Empresas duplican (22%) (figura 13).

¿Los clientes tienen acceso a toda la información en línea de forma consistente en los diferentes canales?

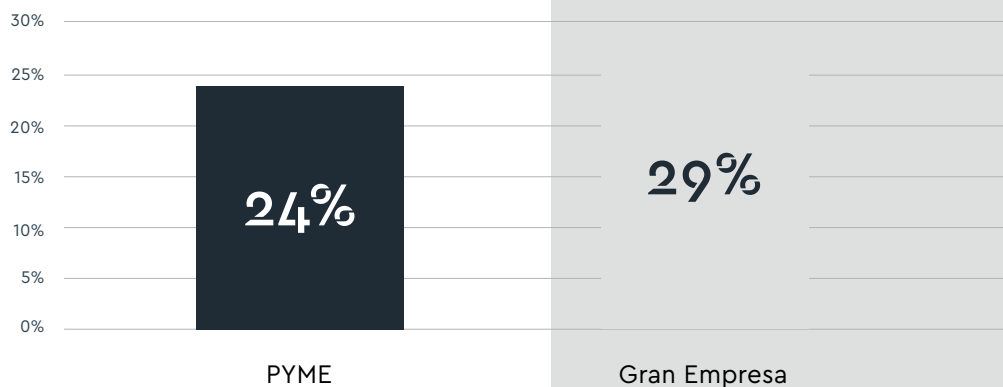


figura 14

La omnicanalidad, o sea que todos los canales por los que interactúa el cliente con la empresa dispongan de información en línea consistente y ofrezcan una experiencia al cliente similar, es sin duda un deseo aún frustrado para muchas empresas. Casi una de cuatro empresas declaran ofrecer a sus clientes la deseada omnicanalidad, brecha que se observa tanto a nivel de Pymes como de Grandes Empresas (figura 14).

Nuestra investigación muestra que el avance en la digitalización de los procesos está fuertemente correlacionado al cambio tecnológico, es decir el avance tecnológico impulsa la digitalización de procesos.

Tecnología, Manejo de Datos y Herramientas Digitales

¿La tecnología es la clave?

Sin duda la tecnología es uno de los elementos habilitantes de la Transformación Digital; pero no lo es todo. Las cifras de nuestro estudio permiten concluir que en ciertas etapas de evolución de proceso de Transformación Digital, la tecnología no es la que determina las posibilidades de transformar la empresa; es común ver empresas en niveles intermedios de evolución digital que cuentan con tecnologías instaladas de gran capacidad, sin embargo, estas tecnologías son usualmente usadas a un nivel bajo de su potencial.

¿Cuál(es) de estas tecnologías se usan actualmente en su empresa?

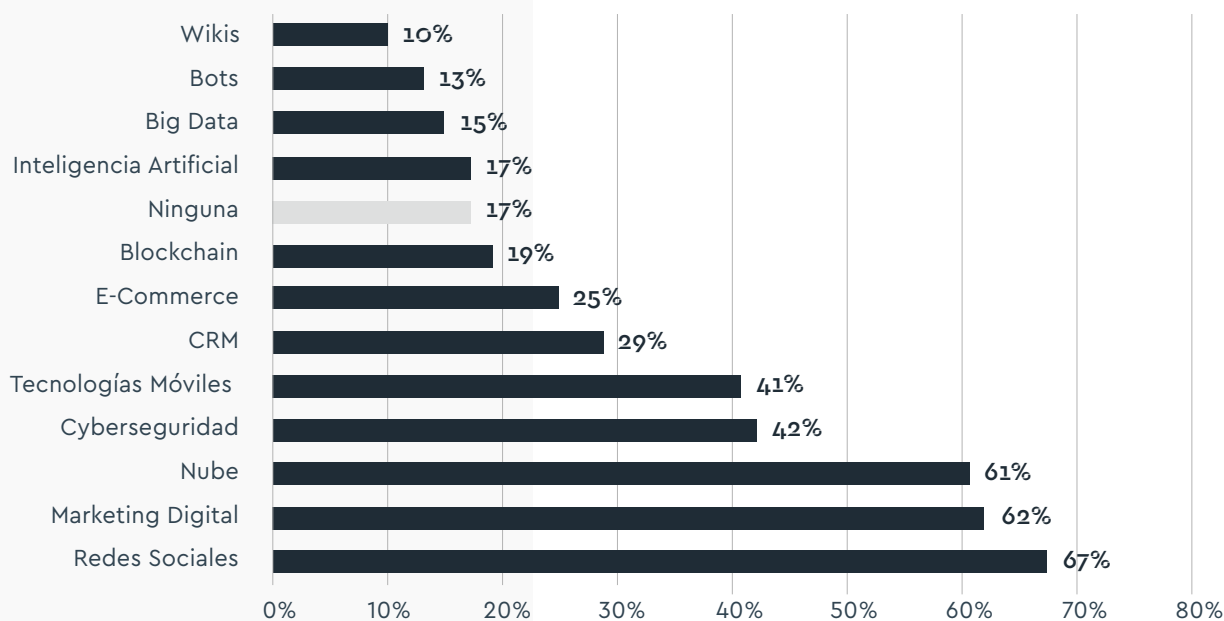


figura 15

Es notable destacar que el 17% de las empresas declara que no usa ninguna de estas tecnologías; no obstante lo anterior, seis de cada diez empresas usan la nube, cuentan con herramientas de marketing digital y usan las redes sociales para hacer sus negocios (figura 15).

¿Cuál es el nivel de uso de estas tecnologías?

Sólo quienes contestaron uso básico

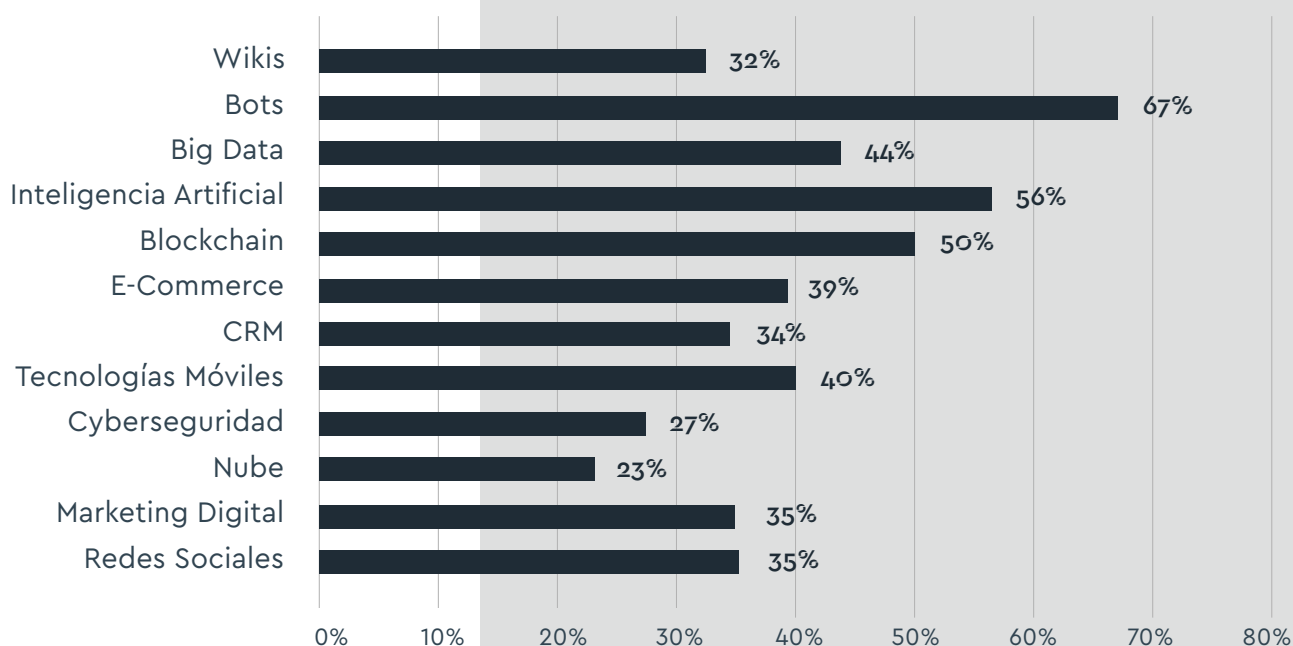


figura 16

Si bien hay tecnologías emergentes como los Wikis, Bots y el Big Data que una de cada diez empresas declara contar, al indagar respecto a su nivel de uso, estos son fundamentalmente básicos. De muestra un botón; el 67% de la empresa que declara usar Bots evalúa que su uso de esta tecnología es básico.

Respecto a tecnologías más maduras, como los CRM, son usados por uno de cada tres empresas (29%), y de ellas, casi la misma cifra (34%) declara que hace un uso básico (figura 16).

El acceso a la tecnología parece no ser la principal barrera para la Transformación Digital de las empresas, sino más bien como estas se adaptan a su uso y logran un aprovechamiento integral de estas.

Índice de Transformación Digital (ITD)

“ Creo que el mayor asesino de una compañía, especialmente en las industrias de cambios vertiginosos como la nuestra, es justamente el rechazo a adaptarse al cambio ”

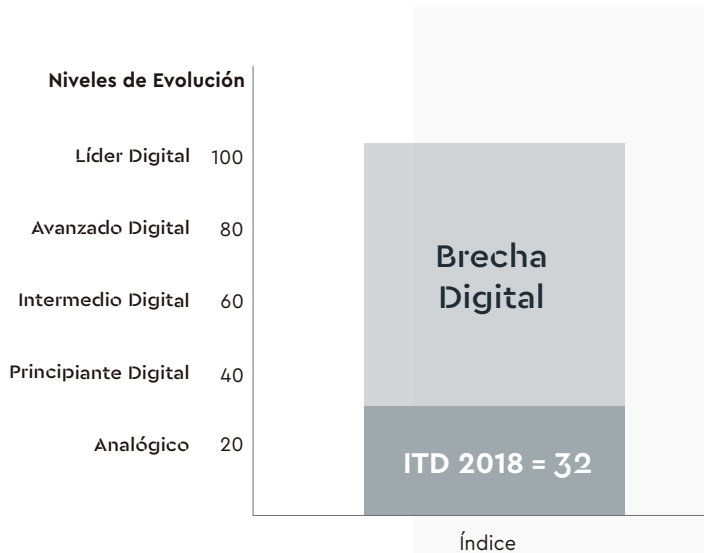
Bill gates, empresario, Informático y filántropo estadounidense



¿Qué es el Índice de Transformación Digital (ITD)?

El ITD es un indicador, diseñado por la Cámara de Comercio de Santiago junto a PMG, 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.

Índice Promedio de Transformación Digital de las Empresas en Chile



El Índice de Transformación Digital de empresas (ITD), registra un promedio de 32 puntos en una escala de 0 a 100; lo cual releva que el nivel de avance de la economía nacional en la digitalización de sus empresas se ubica a un nivel de "Principiante Digital" (figura 17).

El rango de valores obtenidos para las empresas de la muestra va de 0 puntos, es decir una empresa puramente "Analógica", a 86 puntos, es decir una empresa "Líder Digital" en su estado primario.

figura 17

Índice de Transformación Digital Según Tamaño de la Empresa

Al revisar los resultados del ITD por tamaño de la empresa, se aprecia que las Grandes Empresas tiene un promedio que supera en más de 11 puntos al resultado de las PYMEs. Las Grandes Empresas se encuentran a un nivel promedio de evolución "Intermedio Digital", pero en su zona baja (figura 18).

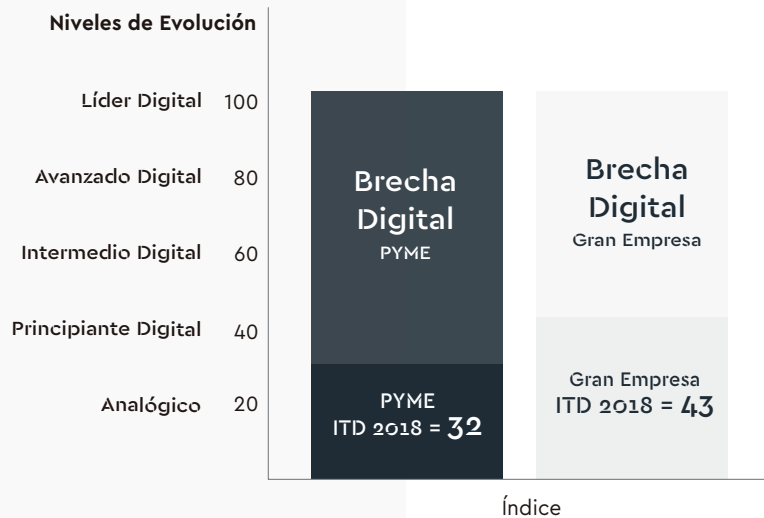


figura 18

Niveles de Evolución de Transformación Digital



Empresas que se comportan de forma íntegramente digital, que rompieron con la forma analógica y tradicional de hacer negocios.

Empresas que se encuentran cerca de culminar su proceso de Transformación Digital; están ad portas de tener un modelo de negocios completamente digital.

En este nivel se encuentran las empresas que avanzan hacia estados medios de transformación, mostrando avances relevantes en todas las dimensiones del proceso de Transformación Digital.

El segundo nivel representa a las empresas que han dado el primer paso hacia la Transformación Digital, caracterizándose por la incorporación de tecnología y herramientas digitales básicas.

El nivel más bajo de evolución digital, agrupa a las empresas de gestión tradicional analógica que muestran escasos avances en materia de digitalización.

Niveles de Evolución de Transformación Digital 2018

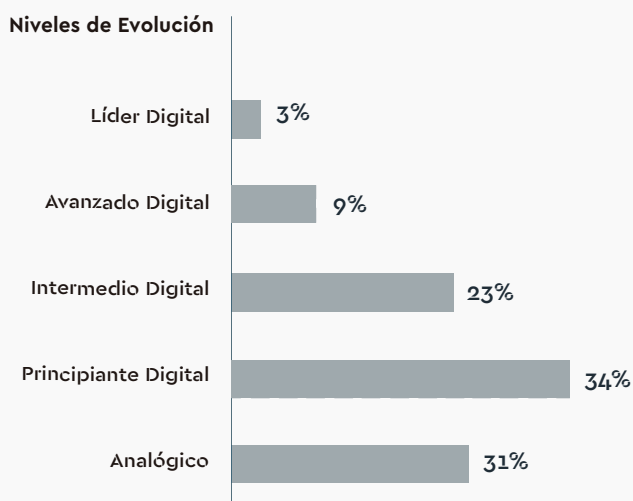


figura 19

Los resultados nos revelan que el nivel de evolución predominante en Chile es "Principiante Digital", seguido de "Analógico", categorías en que se ubican casi 2 de cada 3 empresas del país.

Se identifica que sólo el 3% de las empresas alcanzan el nivel superior de evolución, sin embargo la empresa que mayor ITD presenta logra 86 puntos, cifra baja en su rango. No se observan en la muestra "Líderes Digitales" avanzados (figura 19).

Niveles de Evolución Digital por Tamaño de Empresa

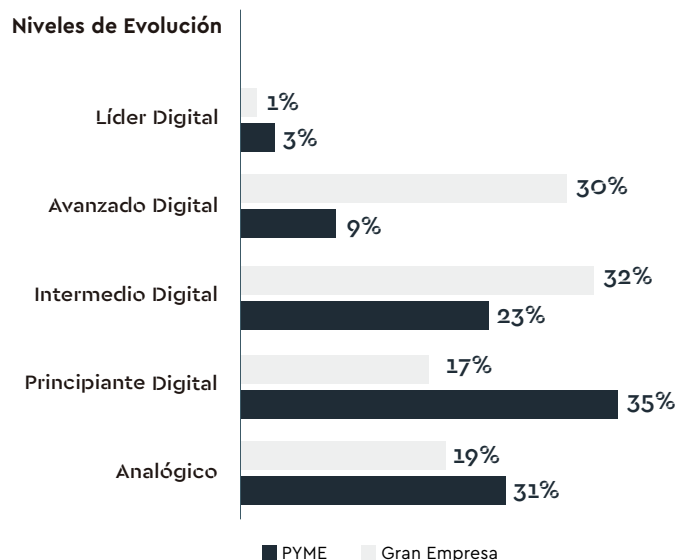


figura 20

Los resultados por tamaño de empresas muestran que 7 de cada 10 PYMEs en Chile se encuentran en los niveles primarios de evolución digital, mientras 6 de cada 10 Grandes Empresas se concentra en los niveles intermedios.

Se observa una importante diferencia entre las PYMEs y las Grandes Empresas, en el nivel "Avanzado Digital", donde se sitúan un 30% de las Grandes Empresas y sólo un 9% de las PYMEs (figura 20).

Nivel de Evolución Digital en Empresas Chilenas por Cada Dimensión Central

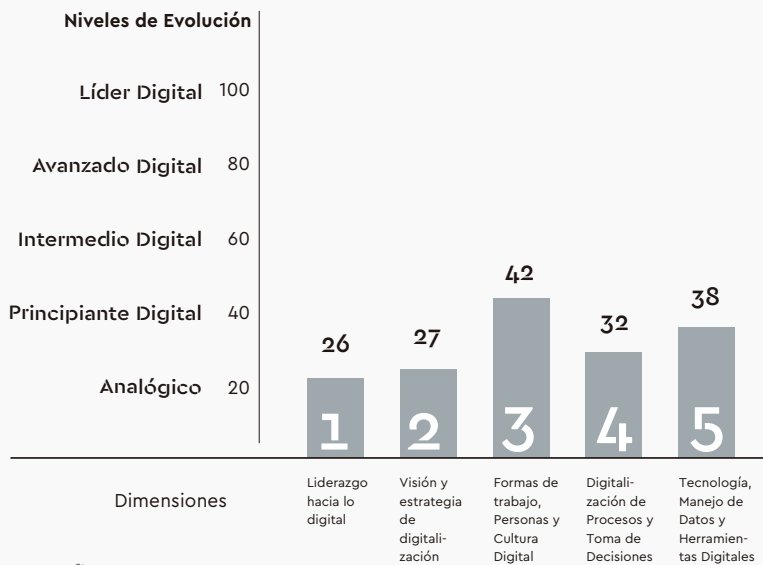


figura 21

Formas de trabajo, Personas y Cultura Digital es la dimensión que presentan mayores avances a nivel global, seguida por Tecnología, Manejo de Datos y Herramientas Digitales.

El Liderazgo hacia lo digital y Visión y estrategia de digitalización se muestran como las dimensiones centrales más débiles de la Transformación Digital en Chile (figura 21).

Nivel promedio de Evolución Digital Según Tamaño de Empresa por Cada Dimensión Central

La Gran Empresa presenta las mayores brechas en relación a la PYMEs en las Dimensiones de Tecnología y Estrategia.

Ambos tipos de empresa sólo registran resultados similares en Cultura donde están en torno a los 42 puntos (figura 22).

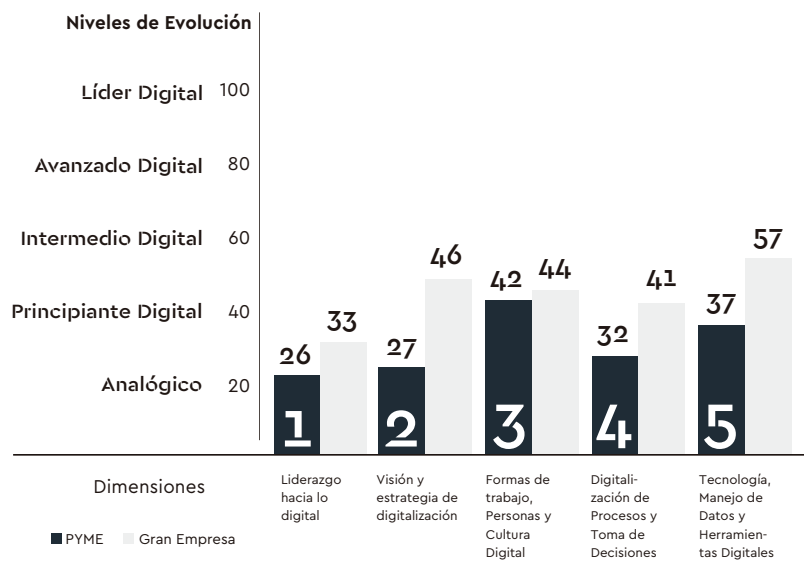


figura 22

Progreso de las Dimensiones Centrales del ITD

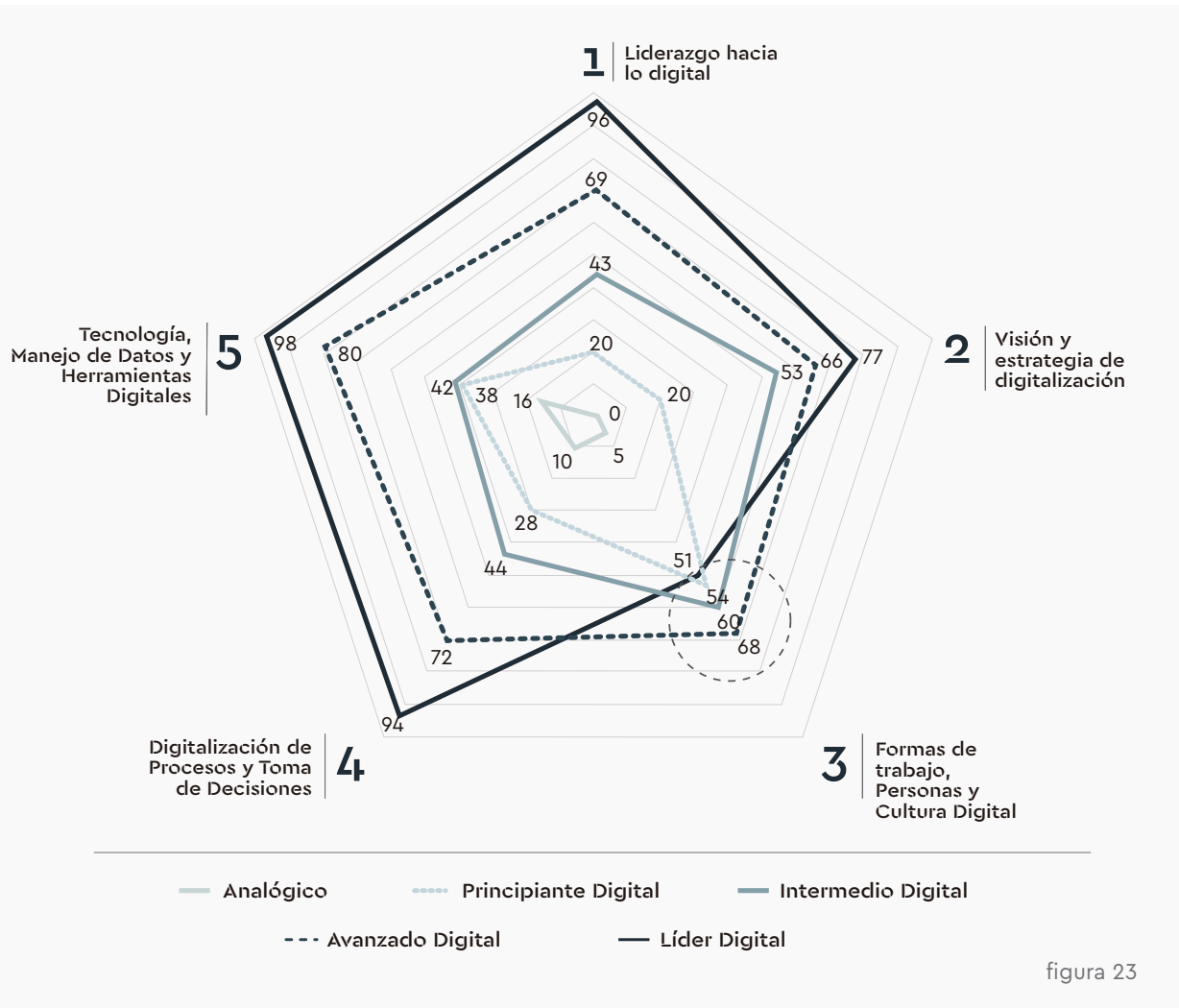


figura 23

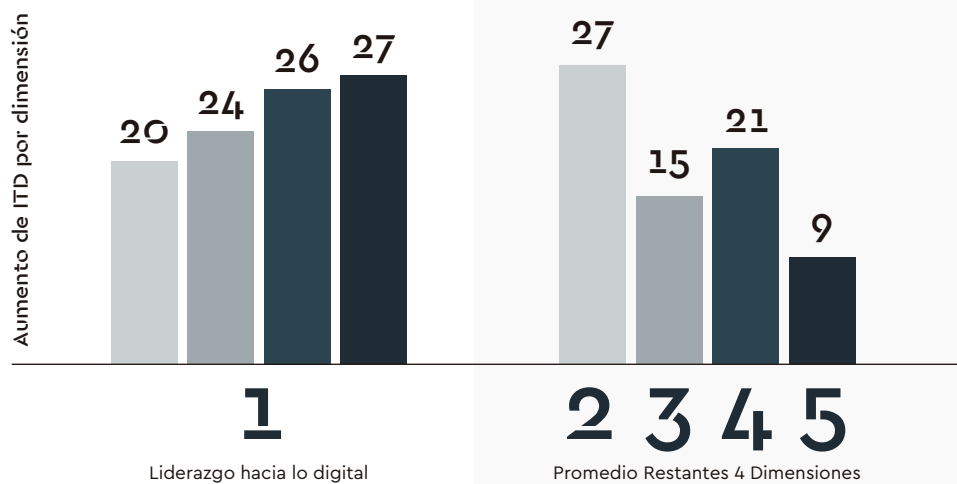
Al observar el progreso de los promedios de cada dimensión a lo largo de los niveles de evolución, se aprecia que **Liderazgo**, junto con **Procesos y Tecnología** son las dimensiones que más crecen en

puntaje a lo largo del continuo de evolución digital.

Formas de **Trabajo, Personas y Cultura Digital** se tienden a estancar durante el proceso (figura 23).

El liderazgo es la variable más importante a lo largo del proceso de Transformación Digital

El Liderazgo es la variable que impulsa el proceso. Es la dimensión que crece con mayor fuerza a lo largo de los niveles de evolución y lo hace de manera consistente en cada uno de ellos (figura 24).



- 1 Liderazgo hacia lo digital
- 2 Visión y Estrategia de digitalización
- 3 Formas de trabajo, Personas y Cultura Digital
- 4 Digitalización de Procesos y Toma de Decisiones
- 5 Tecnología, Manejo de Datos y Herramientas Digitales

- De Analógico a Principiante
- De Principiante a Intermedio
- De Intermedio a Avanzado
- De Avanzado a Líder Digital

figura 24

Para salir del nivel analógico no se requiere una gran inversión en tecnología

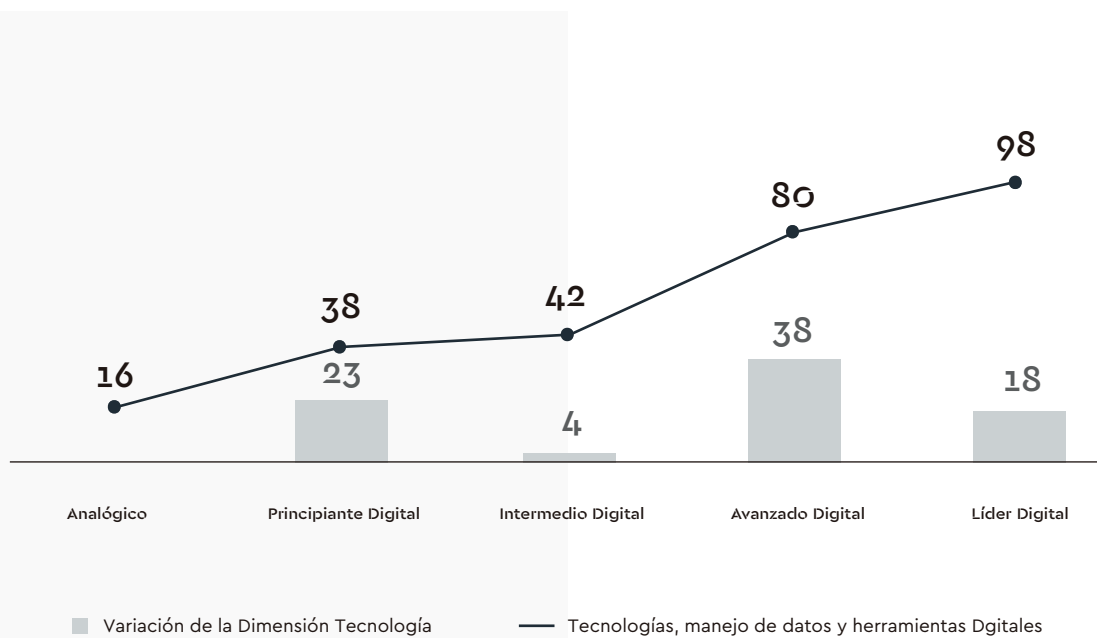


figura 25

Existen dos peldaños que las empresas deben subir en materia de Tecnología.

El primero permite salir del nivel "Analógico" con un inversión relativamente baja, luego la inversión se frena: no existen diferencias tecnológicas entre una empresa "Principiante Digital" y una de nivel "Intermedio Digital".

El segundo escalón es el que se debe subir para alcanzar los estados superiores de Transformación Digital. Estos requieren una mayor inversión para alcanzar niveles de "Líder Digital".

**“ No es el más fuerte
quien sobrevive,
tampoco el más
inteligente, sino quien
mejor se adapta a los
cambios ”**

Charles Darwin, científico inglés

El camino... la evolución, ¿Cuál es la hoja de ruta hacia la Transformación Digital?

El camino a la Transformación Digital de una empresa tiene varias estaciones, etapas sucesivas con énfasis y focos distintos. Sin duda, las empresas que evolucionan le dan más importancia a contar con un plan

digital, de hecho una de cada diez empresas "Avanzadas Digitales" y prácticamente todas las "Líderes Digitales" cuentan con un plan estructurado de Transformación Digital (figura 26).

Las empresas que han evolucionado cuentan con un Plan de Transformación Digital

¿Su empresa cuenta con un plan de Transformación Digital?

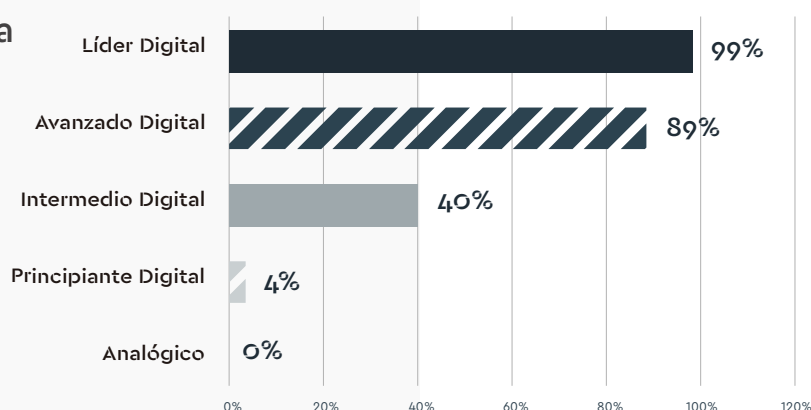


figura 26

Las empresas que han evolucionado cuentan con un Líder de Transformación Digital

Un elemento relevante a considerar, es que a medida que las empresas evolucionan en su transformación, se formaliza la responsabilidad de impulsar este proceso; nuestros datos

muestran que a nivel "Intermedio Digital" una de cada 3 empresas cuenta con un líder explícito cifra que es de un 100% a nivel de los "Líderes Digitales" (figura 27).

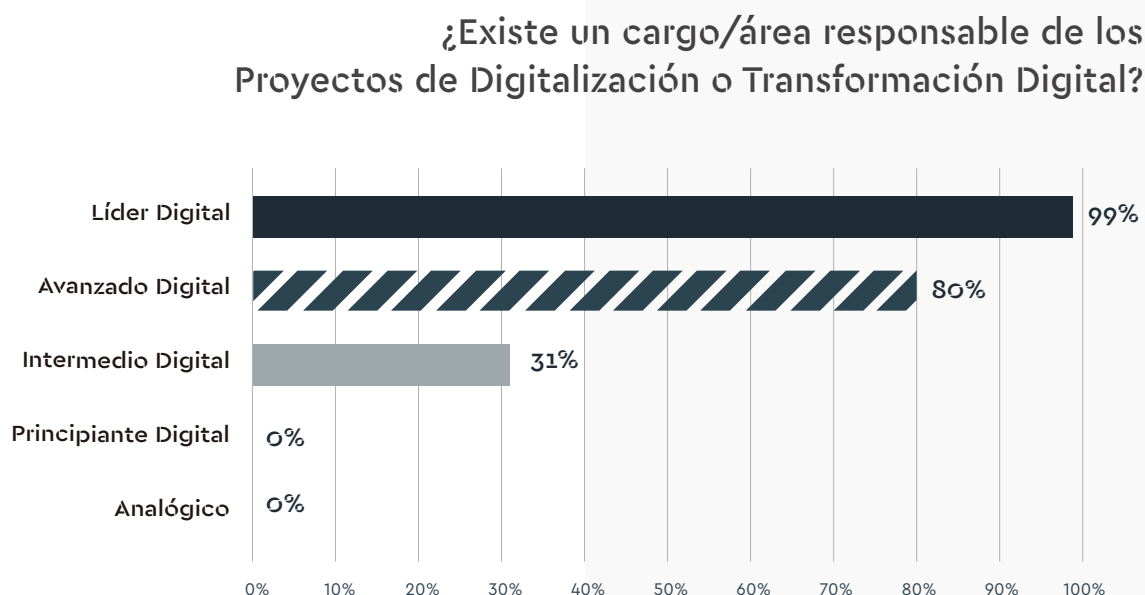


figura 27

La evolución digital de las empresas está determinada por el desarrollo de su visión de la experiencia del cliente como foco estratégico. Para poder gestionar la experiencia de sus clientes, un requisito fundamental es poder medir sistemáticamente como estos viven la experiencia de interactuar con nuestra empresa. De acuerdo a nuestro estudio, una de cada diez empresas "Principiantes Digitales" mide la experiencia que viven sus clientes, cifra que aumenta progresivamente a medida que la organización avanza en su proceso de transformación.

Las empresas que han evolucionado miden sistemáticamente la Experiencia de sus Clientes

¿Su empresa mide sistemáticamente indicadores de la experiencia de sus clientes ?

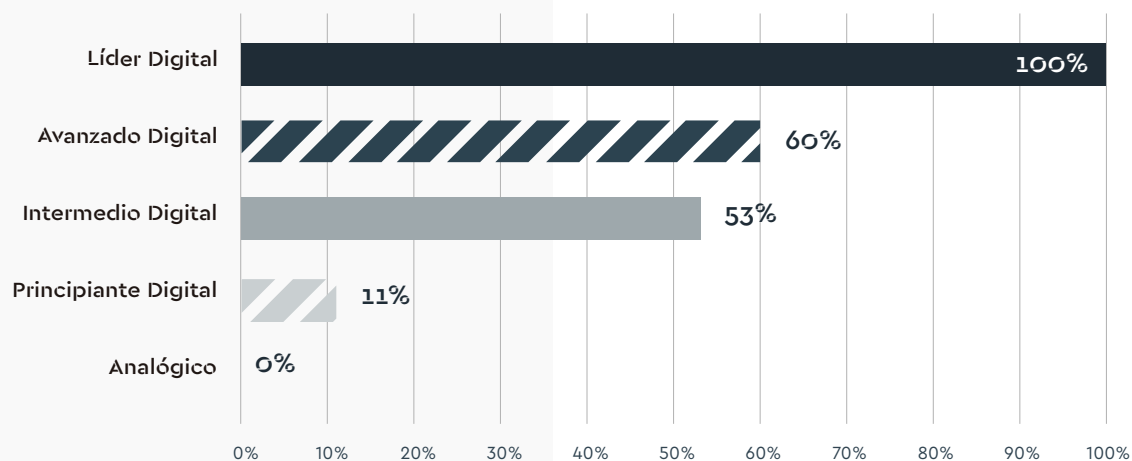


figura 28

Las cifras nos revelan que la mitad de las empresas que se ubican a nivel "Intermedio Digital" miden la experiencia de sus clientes de forma sistemática, llegando esta cifra al 100% en los "Líderes Digitales" (figura 28).

Las empresas que han evolucionado digitalizan sistemáticamente sus procesos

¿Tiene su empresa alguna parte del proceso de Preventa, Venta o Postventa digitalizado?

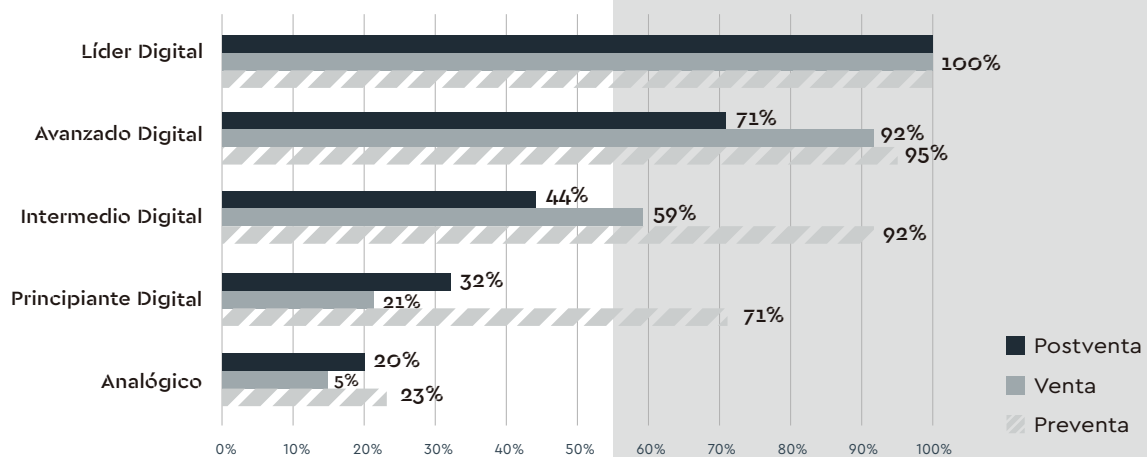


figura 29

En relación a como las empresas evolucionan en la digitalización de sus procesos durante su Transformación Digital, los datos muestran que los procesos de Preventa son los que presentan en todas las etapas de evolución mayor nivel de digitalización; las empresas se esfuerzan en atraer nuevos clientes, dar a conocer más sus productos e incrementar sus ventas. Como contraparte, los procesos de Postventa son los que presentan menores grados de digitalización, a nivel "Intermedio Digital" sólo cuatro de cada diez empresas tiene alguna parte de sus procesos de Postventa

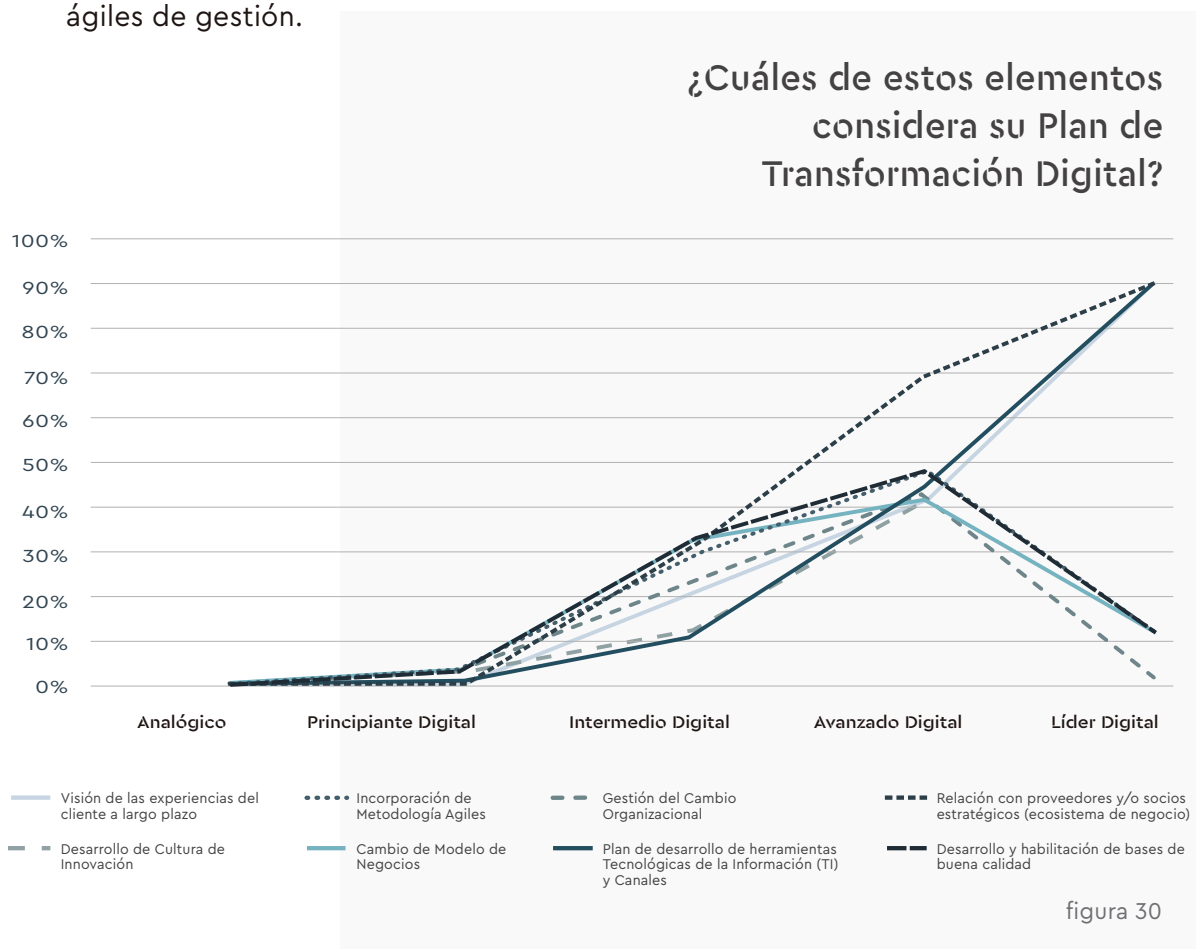
digitalizado versus nueve de cada diez en Preventa.

La brecha en la digitalización de los procesos la Postventa se observa más nítidamente al considerar que sólo el 17% de las empresas declaran contar con una administración de logística y/o bodegas automatizadas, que funcione en línea y de manera integrada con los sistemas y procesos de su negocio; osea más del 80% de la empresas no tienen sistemas de seguimiento y tracking de productos que permitan informar en tiempo real el estado de los pedidos a sus clientes (figura 29).

Las empresas que han evolucionado digitalizan sistemáticamente sus procesos

Lo interesante a destacar, es que de acuerdo al nivel de evolución de cada empresa, los contenidos del plan de Transformación Digital van cambiando. En las etapas preliminares de evolución, los énfasis están puestos en redefinir el modelo de negocios, desarrollar y habilitar las bases de datos, desarrollar un ecosistema para facilitar la evolución, y gestionar el proceso de cambio, además de poner foco en la experiencia del cliente e incorporar a la empresa metodologías ágiles de gestión.

En las etapas más desarrolladas, los énfasis del plan cambian, focalizándose en la experiencia del cliente, las tecnologías y el desarrollo de su ecosistema. A este nivel de evolución, la empresa ya hizo su Transformación Digital por lo que tiene en su ADN una cultura colaborativa, innovadora y ágil, por lo cual ya no requiere impulsar una cultura que se adapte al cambio; esta es su forma natural de trabajar.



Hoja de Ruta para La Transformación Digital

La Hoja de Ruta para la Transformación Digital de una empresa no es única ni estándar, y depende fundamentalmente de en que estado de evolución digital se encuentre la empresa y cuales 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, procesos y tecnologías requeridas para impulsar el cambio de cada uno de los estados de evolución.

No hay organización que se acueste analógica y despierte digital, la Transformación Digital es un proceso que requiere tiempo, planificación, recursos, esfuerzo y foco. Como ya hemos observado, la Transformación Digital es un fenómeno complejo que requiere de la interacción de muchas variables a la vez; la capacidad de entender cuales de estas son las que determinaran 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.

Conclusiones y Desafíos: Una Invitación a Avanzar

“ El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es 'lo inalcanzable'; para los temerosos, 'lo desconocido'; para los valientes, 'la oportunidad' ”

Víctor Hugo, poeta y dramaturgo francés

Desafío: Romper las barreras

La Transformación Digital es un fenómeno complejo que requiere de gestionar diversas y complejas palancas al interior de las empresas.

Las organizaciones que puedan gestionar estas dimensiones de forma coordinada y que sean capaces de mantener sistemáticamente el foco en la experiencia de sus clientes, serán las que sobrevivirán.

Las empresas que no enfrenten este proceso, serán desplazadas de sus mercados.

Desafíos Estratégicos

Poner al cliente y su experiencia como foco estratégico, al centro de la organización; es un desafío dinámico y permanente.

Generar propuestas de valor más personalizadas, integrales, económicas, simples y transparentes.

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

Desafíos Organizacionales

Incorporar la gestión del cambio como una herramienta fundamental de adaptación cultural y de gestión del proceso.

Desarrollar la agilidad organizacional, como una forma de innovar e implementar mejores propuestas de valor.

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

Acercas de este Estudio

Este estudio corresponde a un esfuerzo conjunto realizado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y PMG; consultora de estrategia de negocios, gestión del cambio e investigación de mercado. El objetivo del proyecto fue crear un índice para empresas productivas y de servicios, que permitiera entender y medir el nivel de madurez en la incorporación de prácticas de Transformación Digital.

El estudio consideró una etapa cualitativa, en la cual se realizaron **45** entrevistas en profundidad a ejecutivos de empresas, proveedores de tecnología, académicos y

consultores expertos en procesos de Transformación Digital, sugeridos por la CCS y validados por PMG. Además, en esta etapa cualitativa, se realizó un benchmarking internacional de estudios de índices de medición de Transformación Digital, del cual se identificaron buenas prácticas metodológicas, las que fueron consideradas para este estudio.

La fase cuantitativa del estudio, consideró el diseño de un cuestionario de **42** preguntas de las cuales **28** fueron consideradas para la construcción del Índice de Transformación Digital de empresas. El cuestionario WEB fue enviado preferentemente a gerentes generales de empresas de diversos tamaños, desde PYMEs a Grandes Empresas calificadas de acuerdo a la definición comunmente usada por Corfo y CCS para tal efecto.

Se consideraron en la muestra todos los sectores incluidos en la clasificación del Servicio de Impuestos Internos. Los datos fueron ponderados por el número de empresas existentes en el país de acuerdo a la información sobre actividades económicas obtenida desde la página web del Servicio de Impuestos Internos.

El trabajo de campo se realizó durante los meses junio a septiembre de 2018. Se obtuvo respuestas completas de **200** empresas, las cuales corresponde a la muestra utilizada en la elaboración del Índice de Transformación Digital (ITD) y la construcción de sus dimensiones.

Es pertinente señalar que el Índice de Transformación Digital y sus dimensiones poseen diferentes niveles analíticos y de complejidad. Si bien el proceso de construcción de las dimensiones y del ITD es análogo, este último se generó a partir de las primeras. Se ejecutaron diversos procesos estadísticos que le dieron al Índice a un nivel superior de complejidad y le otorgan una unidad de análisis diferente a las dimensiones. Lo anterior nos obliga a señalar que no es apropiado comparar linealmente los valores del Índice con los valores de las dimensiones que lo componen.

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 especialista en gestión estratégica, gestión del cambio e investigación de mercados, focalizada en los sectores de industria y servicios. En sus **20** años de existencia, PMG ha desarrollado más de **600** proyectos en Latam, USA y Europa en temas de investigación de mercados, 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.

