

Las empresas tienen dificultades para avanzar a través de sus inversiones en transformación digital

A pesar del progreso en la mejora de la experiencia de cliente, la mayoría de las compañías carece todavía de las capacidades digitales y de liderazgo que son necesarias para que la transformación digital sea un éxito

Madrid, 3 de julio de 2018 – Un nuevo estudio del Instituto de Transformación Digital de [Capgemini](#) señala que solo una minoría de empresas cree que cuenta con las capacidades digitales (39%) y de liderazgo (35%) necesarias para que su transformación digital sea exitosa. El informe, bajo el título [Understanding Digital Mastery Today: Why companies are struggling with their digital transformations](#), revela que, si bien las compañías han mejorado la experiencia de cliente (CX), no prestan la misma atención a sus operaciones. Además, las empresas no consiguen establecer una cultura digital fuerte, necesaria para involucrar a sus empleados en su estrategia de transformación digital.

El informe, para el que se entrevistó a más de 1.300 directivos de más de 750 compañías (un 71% de la muestra factura más de 1.000 millones de dólares), compara cuál ha sido el avance de la transformación digital de estas empresas con respecto a los datos del estudio de 2012 sobre la misma materia ([The Digital Advantage: How Digital Peers Outperform Their Peers in Every Industry](#)), realizado también por Capgemini en colaboración con el MIT Sloan. El informe de este año muestra que, pese a las enormes inversiones en curso en iniciativas de transformación digital, que superarán los 2 billones de dólares para 2021¹, las compañías creen tener menos capacidades de liderazgo adecuadas que seis años atrás (un 45% en 2012 frente a un 35% en 2018). Mientras, se mantiene en un 39% con respecto a las capacidades digitales: la misma cifra que hace seis años.

Las empresas progresan en la experiencia de cliente, pero necesitan mejorar mucho sus procesos

En cuanto a capacidades digitales, las empresas han primado la experiencia de cliente (CX), ámbito en el que han logrado el mayor avance. Por ejemplo, el 43% utiliza hoy canales móviles para vender productos y servicios, frente al 23% en 2012. Además, cerca del 40% está mejorando su conocimiento de mercados y clientes a través de dispositivos inteligentes integrados en los productos, más del doble que en 2012 (17%). Estos avances no son sorprendentes, dado el uso generalizado de los canales y aplicaciones móviles entre los consumidores, así como el experimentado por las tecnologías del Internet de las Cosas (IoT).

Sin embargo, solo el 36% de las compañías señala que sobresale en el desempeño digital en las operaciones². Si bien se observan algunos pequeños avances desde 2012 en el porcentaje de compañías que diseñan sus productos digitalmente (38% frente al 40% actual), ha caído la cuota de empresas que monitoriza las operaciones en tiempo real (35% en 2018 frente al 48% en 2012) y que modifican sus procesos operativos para la rápida adaptación a retos externos (29% en 2018 en comparación al 34% en

¹ IDC, *IDC Forecasts Worldwide Spending on Digital Transformation Technologies to Reach \$1.3 Trillion in 2018*, diciembre de 2017

² Las operaciones en este contexto comprenden aspectos como el diseño digital de productos y servicios, la capacidad de adaptar rápidamente los procesos operativos, la monitorización en tiempo real, así como la capacidad de los empleados para compartir conocimientos, colaborar digitalmente y desempeñar su trabajo desde cualquier lugar.



2012). Además, numerosas organizaciones no proporcionan las herramientas y las competencias que sus empleados podrían esperar. Por ejemplo, solo el 38% de las empresas asegura que sus empleados pueden colaborar digitalmente entre sí y únicamente el 33% de las compañías está de acuerdo en que las tecnologías digitales mejoran la comunicación entre los miembros de la alta dirección y los empleados (frente al 70% y el 62%, respectivamente, en 2012).

Deterioro de la relación entre la dirección de TI y de negocio

A pesar de que en la era Digital es crítica la relación entre el director del área de tecnologías de la información (el CIO) y otros miembros del equipo directivo, el estudio señala que ha aumentado su desconexión. En 2012, el 65% de las organizaciones opinaba que el CIO y la alta dirección compartían la perspectiva sobre el papel de las TIC en su empresa, pero este porcentaje se ha reducido al 37% en 2018. A su vez, el 59% de los encuestados en 2012 pensaba que el CIO y la alta dirección tenían un criterio común de cómo utilizar las tecnologías para incrementar la productividad de las operaciones de la organización; hoy, este porcentaje ha retrocedido al 35%. Hace seis años, el 53% de los encuestados coincidía en que el CIO y la alta dirección tenían una visión común de las prioridades de la inversión en TI, pero también este número ha retrocedido en 2018, hasta el 36%. El informe concluye que estas reducciones apuntan a que, o bien los esfuerzos de optimización no se producen transversalmente en toda la organización sino en compartimentos estancos, o bien que los directivos están impacientes ante el ritmo de implantación de TI y se están decantando por utilizar recursos de Tecnología en la Sombra³ para conducir sus iniciativas.

"Siempre hay nuevas ideas en el mercado y debemos ser más proactivos que reactivos ante lo que sucede en él", afirma Enrico Maria Bagnasco, responsable de Innovación en Telecom Italia. "Se ejerce presión al equipo técnico para que ofrezca resultados, por lo que es importante que las organizaciones encuentren el equilibrio entre negocio y tecnología para conseguir esos resultados".

La escasez de competencias digitales y la debilidad de la cultura digital frenan la transformación

Además de los retos del liderazgo, el informe también revela que las organizaciones no han podido crear la cultura digital adecuada para el éxito de la transformación. Solo el 36% de las empresas considera que todos los empleados pueden participar en la conversación sobre las iniciativas digitales —lo que representa un retroceso frente al 49% de 2012— y solo el 38% afirma tener implantado un programa oficial que promueva entre los empleados el desarrollo y actualización de competencias digitales. Asimismo, la capa directiva debe involucrar a sus empleados en su visión de la transformación digital, pero actualmente solo el 36% de las organizaciones cree que los directivos comparten una visión común para dicha transformación.

De acuerdo con Cyril Garcia, responsable global del área de Servicios Digitales de Capgemini: *"El contexto tecnológico actual es mucho más complejo que en 2012. Nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, machine learning, automatización e Internet de las Cosas brindan a las empresas nuevas oportunidades, pero la capacidad de adaptarse y de incorporar estas tecnologías a sus organizaciones es fundamental para que tengan éxito. Para obtener el máximo provecho de las nuevas tecnologías, es vital que la alta dirección de las empresas no solo invierta en nueva tecnología, sino que también trabajen conjuntamente con sus empleados para avanzar en el proceso de transformación digital. Deben poner el mismo empeño en la gestión del cambio como en el entendimiento de la tecnología".*

Cómo mantener el curso de la transformación digital

³ Tecnologías en Sombra o *Shadow IT* se refiere a dispositivos, software y servicios que se encuentran fuera del control de las áreas de TI. Es un término que hace referencia a todos los recursos y aplicaciones que se utilizan en una organización sin la aprobación del departamento de TI.



Hoy, muchas empresas se enfrentan a la realidad de la transformación y se dan cuenta de lo complicado que es realizarlo de forma correcta o apropiada. Las organizaciones no han avanzado con la suficiente rapidez, dice el informe. Competencias y cultura son el gran reto en su camino. El estudio recomienda renovar el enfoque de sus esfuerzos y perspectivas, y centrarse en las principales dimensiones del éxito de la transformación digital, como son los procesos operativos, la gobernanza y, en particular, en las competencias y la cultura, para revitalizar sus proyectos de transformación digital.

Puede descargarse el informe [aquí](#).

Metodología del estudio

Para la realización del estudio se entrevistó a 1.338 directivos de media-alta y alta dirección de 757 empresas pertenecientes a sectores como banca, *retail*, consumo, seguros, automoción, *utilities* y telecomunicaciones. El 71% de la muestra de empresas facturó más de 1.000 millones de dólares en 2017. La encuesta se realizó entre abril y mayo de 2018 en cerca de veinte países, incluyendo Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, España, Francia, Canadá, Brasil, Noruega y México.

Acerca de Capgemini

Un líder global en servicios de consultoría, servicios de tecnología y transformación digital, Capgemini está a la vanguardia de la innovación para abordar la diversidad de oportunidades que tienen sus empresas clientes en el dinámico entorno de las plataformas, la nube y lo digital. Respaldada por una sólida trayectoria de 50 años y una dilatada experiencia multisectorial, Capgemini ayuda a las compañías a alcanzar sus objetivos de negocio mediante una amplia gama de servicios que cubre desde la estrategia, hasta las operaciones. Capgemini actúa bajo la firme convicción de que el valor de negocio de la tecnología se genera y desarrolla a través de las personas. Capgemini es una compañía multicultural de 200.000 profesionales, presente en más de 40 países y, en 2017, registró unos ingresos mundiales de 12.800 millones de euros.

Más información en <https://www.capgemini.com/es-es/> *People matter, results count*

Acerca del Instituto de Transformación Digital de Capgemini

El Instituto de Transformación Digital es el *think tank* interno de Capgemini para el estudio del ámbito digital. El instituto publica investigaciones sobre el impacto de las tecnologías digitales en grandes negocios tradicionales. El equipo se apoya en la red mundial de expertos de Capgemini y trabaja codo con codo con socios académicos y tecnológicos. El instituto cuenta con centros de investigación especializados en Estados Unidos, Reino Unido y la India.