



BARÓMETRO

DIVISADERO

2017

ESTADO DE MADUREZ DIGITAL
DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS
EN ESPAÑA

ie
BUSINESS SCHOOL

DIVISADERO

BARÓMETRO

DIVISADERO

2017

PRÓLOGO	4
RESUMEN EJECUTIVO	8
HIGHLIGHTS 2017	12
UNA TRIPLE VISIÓN	20
Visión transversal: áreas funcionales	31
Visión vertical: Tendencias por industrias	50
Visión empresarial en España	58
METODOLOGÍA	63
AUTORES Y COLABORADORES	67

PRÓLOGO

Todos los años en DIVISADERO veníamos realizando un ejercicio de visualización del estado de madurez digital de las principales empresas de este país. Este barómetro perseguía una doble visión, por un lado, generar un estado de arte de auditoría comercial de nuestro cliente tipo (IBEX35, Fortune 500) y, por otro, la “insana” inquietud de cultivar el conocimiento y observar cada tendencia digital de cerca.

El año pasado, en **mayo del 2016**, tuvimos el arrojo de publicar este informe por primera vez aprovechando una iniciativa de **Roland Berger y Siemens España**, en lo que vino a llamarse: “**España 4.0 | El reto de la transformación digital de la economía**”. Este ha sido el acicate para activar nuestra responsabilidad de compartir conocimiento.

Esta nueva edición del **Barómetro DIVISADERO 2017** es la confirmación de transformar nuestro ejercicio de research interno en un ejercicio de responsabilidad al compartir nuestros aprendizajes de forma periódica. Y en este empuje ha tenido mucho que ver **IE Business School**. Nuestra gratitud por unirse a este proyecto de investigación y por aportar su visión estratégica privilegiada en el mundo de los negocios.

En esta edición de 2017 hacemos un **reposo a nuestros termómetros sectoriales para comprobar el grado de madurez digital** para los diferentes verticales de la economía española y, además, hemos introducido **las siguientes novedades:**

- Hemos querido combinar tres visiones de la transformación digital de la economía española para dilucidar una **Visión empresarial global o primer vector**. Esta visión país global resulta como combinación del vector de la **Visión vertical** y, del novedoso vector, **Visión funcional**.
- Hacemos un repaso en detalle en cuanto a la adopción digital de las diferentes responsabilidades organizativas internas (Visión Funcional), **¿quién está afectado intra-empresa más directamente por la transformación digital?, ¿Marketing, Tecnología o Desarrollo de Negocio son los más “digitales”?** La transformación digital está en la agenda de todos los CEOs dentro y fuera de nuestro país, **¿quién liderará este proceso de cambio?**
- A nivel metodológico, **el grado de adopción o madurez digital**

se obtiene como resultado de un análisis de rendimiento de tres vectores: a) Modelo organizativo y de negocios; b) Gestión de la Innovación y Data-Driven Maturity; c) Transformación Cultural y capacidades digitales. Hemos querido combinar declarativos en un trabajo de campo mixto (datos cuantitativos y cualitativos [ver nota metodológica]), junto con el censo de aquellos hechos observables que nos permiten, desde nuestra óptica técnica, aproximar el grado de madurez digital en el uso del dato.

- El grado de adopción nos ha permitido crear, como novedad en este barómetro, la Curva de la transformación digital: ¿en qué momento de madurez digital se encuentran las organizaciones en España? Hemos agrupado en base 100 lo que hemos denominado la CURVA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:
 - Líder digital 70 - 100
 - Entusiasta digital 35 - 69
 - Explorador digital 17 - 34
 - Amateur digital 0 - 16
- Como última novedad en esta edición del **Barómetro DIVISADERO**

2017, hemos querido aproximar los retos de la transformación digital a nivel público. Incluimos una serie de **recomendaciones para la economía española**, en aras de generar un espacio de sana coordinación entre esfuerzos públicos y privados:

- ¿Cuáles de las iniciativas privadas necesitan de un impulso o de la facilitación de un entorno favorable?
- ¿Hay riesgos por inactividad o sobreactuación de los legisladores en la facilitación de la transformación digital de las empresas?
- ¿Se advierte algún impacto a nivel de la economía que debería ser anticipado por el poder ejecutivo a nivel España?

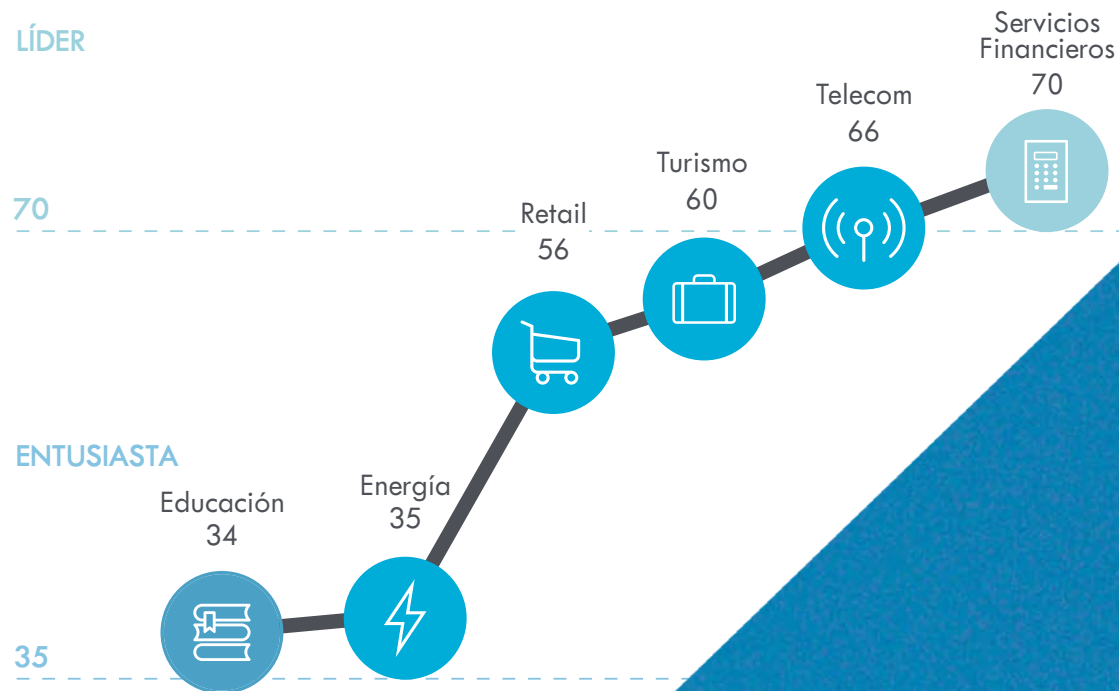
Esperamos que en esta nueva edición del barómetro hayamos sido capaces de responder a muchas de las preguntas que **profesionales digitales, ejecutivos de cualquier índole de gestión empresarial, reguladores y legisladores, así como investigadores y académicos** puedan plantearse en lo que concierne al reto de la transformación digital de la economía española.

De cara a la próxima edición anual, **hemos querido dejar abierto el trabajo de campo** para ampliar el tamaño de la muestra y poder ofrecer una visión más allá de los profesionales digitales, que hoy por hoy son la mayor parte de la base de encuestados en esta edición. En otras palabras y como decimos en DIVISADERO, hemos querido poner los datos a trabajar, #Put Your Data To Work, desde el inicio de 2017 de cara a la edición del **Barómetro 2018**.

RESUMEN EJECUTIVO

El Barómetro DIVISADERO valora cuantitativamente los vectores que facilitan la transformación digital: Amateur, Explorador, Entusiasta y Líder.

VISIÓN VERTICAL: TENDENCIAS POR INDUSTRIAS



SOLO 1 DE CADA 3 ENTREVISTADOS ASEGURA QUE ALGUIEN DIFERENTE AL CEO ES QUIEN DEBERÍA LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

EL 38% DE LOS EJECUTIVOS ASEGURAN TENER UN PLAN EN CURSO PARA CONVERTIR EL NEGOCIO Y TRANSFORMARLO DIGITALMENTE

La transformación digital no es solo un reto estratégico, el reto cultural es quizás el mayor de los desafíos de la digitalización.

El 57% de las organizaciones ya han incorporado perfiles digitales de alto nivel: CDO, CMTO, etc.

La transformación digital tiene 3 vectores:

- Modelo organizativo y de negocio
- Gestión de la Innovación y Data-Driven Maturity
- Transformación Cultural y capacidades digitales



C-LEVEL

El dato digital es el próximo reto. Solo 1 de cada 4 altos directivos (C-level) entrevistados afirma que el dato digital supone una palanca para la toma de decisiones estratégicas.



TECH & INV

Existe una brecha de conocimientos y madurez digital ya que un 17% desconoce cuáles son los modelos ligeros basados en tecnología.



MKT

El 77% considera que la experiencia de cliente se ha convertido en una prioridad alta para las empresas españolas.



T.M.

Los departamentos de Talent Management tienen pendiente generar un modelo de competencias de liderazgo y de capacidades digitales ya que sólo un 25% reconoce disponer de este mapa de talento.

La mayoría de las empresas españolas sigue teniendo pendiente identificar perfiles intermedios para ejecutar la transformación digital dentro de sus equipos.

Comparte con: #BAROMETRO_DSD_IE #DIGITAL #TXD

HIGHLIGHTS 2017

¿QUIÉN LIDERARÁ LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN 2017?

El 58% de las empresas españolas aseguran que es el CEO el que debería liderar la transformación digital

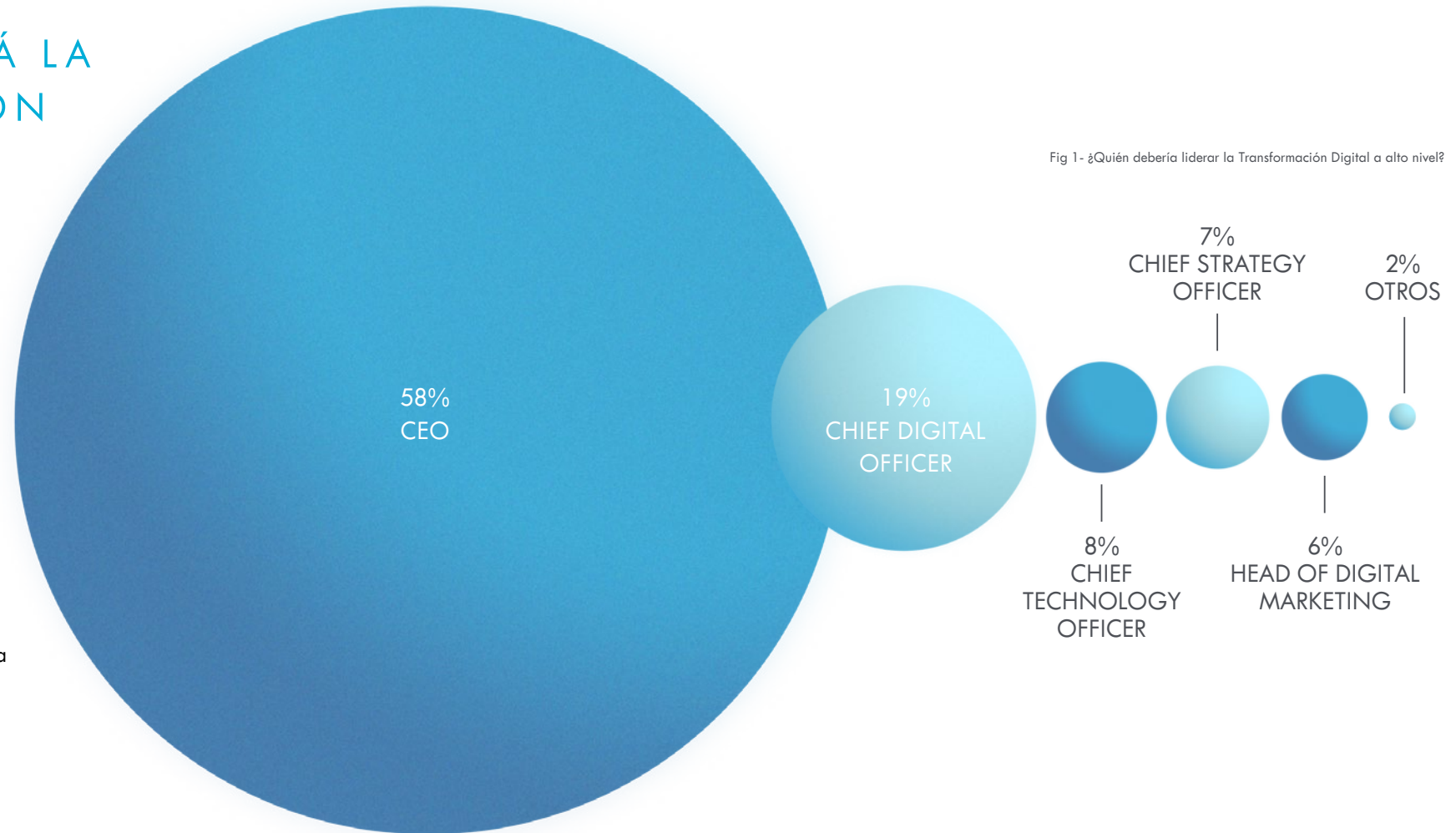
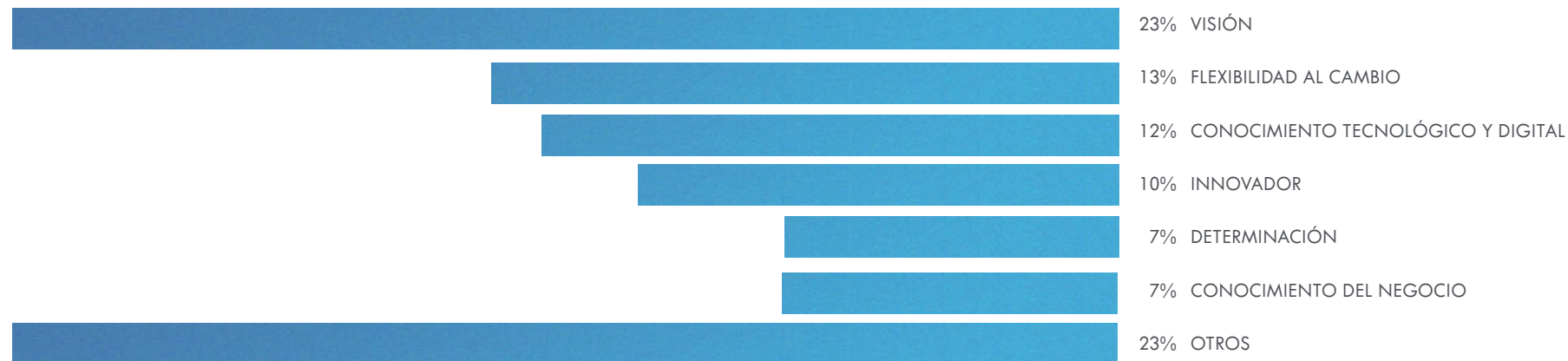


Fig 1 - ¿Quién debería liderar la Transformación Digital a alto nivel?

Frente al 19% que cree que debería ser la figura del Chief Digital Officer.

Fig 2- Capacidades de líder DXT



Por otro lado, las cuatro cualidades que un líder debería tener, para hacer frente a la digitalización de su compañía, son: **visión, conocimiento tecnológico y digital, adaptabilidad al cambio** y, finalmente, **capacidad de innovación**.

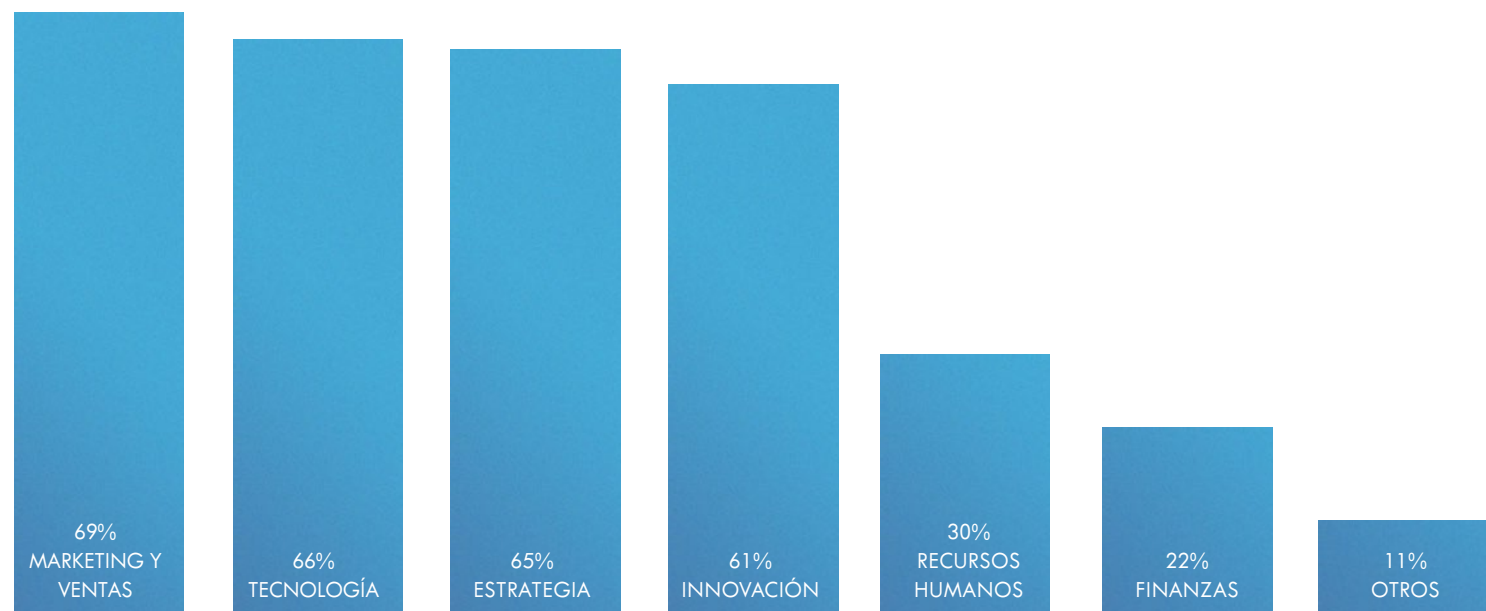
¿CUÁLES SON LAS ÁREAS CLAVE, A MEDIO PLAZO, PARA HACER FRENTE A LA DIGITALIZACIÓN?

Los ejecutivos españoles consideran que hay tres áreas clave: Ventas, Experiencia de Cliente, y Tecnología. A la cabeza de la digitalización estaría el área de Tecnología con una valoración del 62% y, a la cola, como área clave, Recursos Humanos y Financiero como áreas prioritarias en el proceso de digitalización.



¿QUÉ ÁREAS O DEPARTAMENTOS SE ENCUENTRAN INVOLUCRADOS EN LA TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO?

Hay un sentimiento mayoritario a la hora de afirmar que la digitalización del negocio se origina, mayoritariamente, en los departamentos de Marketing y Ventas. Otros jugadores internos que destacan en el proceso de innovación del negocio son: el departamento de Estrategia, el departamento de Tecnología y/o de Innovación, de forma independiente.



LA INCORPORACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE PUESTOS DIGITALES

Aunque quede camino por recorrer y la digitalización de la primera línea de las grandes corporaciones sea una asignatura pendiente (C-level), en España, el 57% de las organizaciones ya ha incorporado perfiles digitales tales como:

Chief Digital Officer, Chief Marketing Technology Officer. Esto demuestra el

nivel de concienciación sobre la importancia que tiene la digitalización en el core

del negocio. La adquisición de talento digital en puestos tácticos ya viene

siendo una realidad durante los últimos dos años. Ahora,

se demuestra que es clave la incorporación de talento digital a nivel estratégico como palanca de crecimiento fundamental para las compañías.

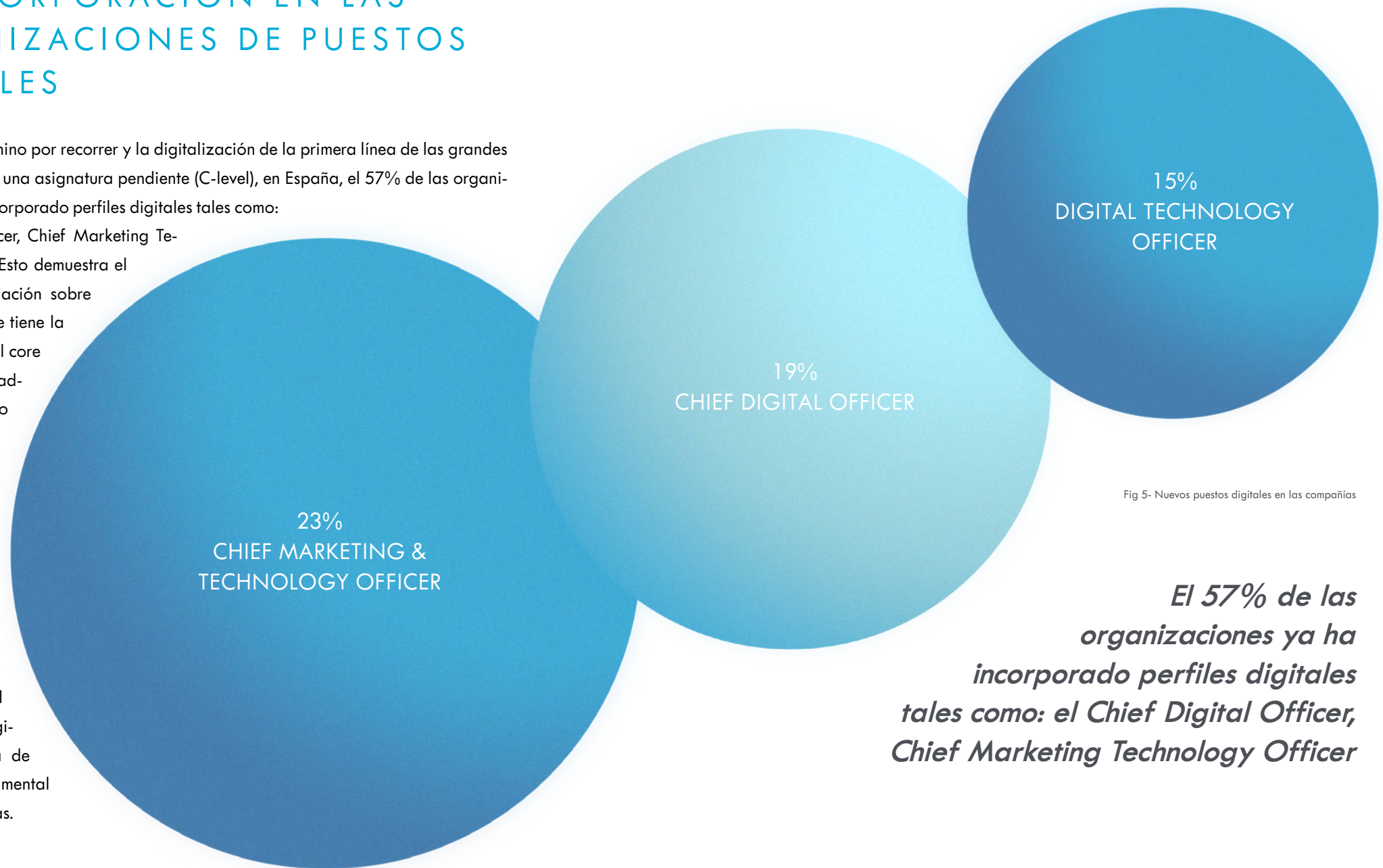


Fig 5- Nuevos puestos digitales en las compañías

El 57% de las organizaciones ya ha incorporado perfiles digitales tales como: el Chief Digital Officer, Chief Marketing Technology Officer

BARÓMETRO DIVISADERO 2017:

UNA TRIPLE VISIÓN

El Barómetro DIVISADERO 2017 valora la madurez digital desde tres puntos de vista, **transversal** (áreas funcionales), **vertical** (a nivel industrial o sectorial) y **empresarial** (a nivel global, España).

VISIÓN TRANSVERSAL



VISIÓN VERTICAL: TENDENCIAS POR INDUSTRIA



VISIÓN EMPRESARIAL



Realiza, a su vez, un análisis de rendimiento bajo tres vectores:

- MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIO
- GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY
- TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y CAPACIDADES DIGITALES

BARÓMETRO DIVISADERO

VISIONES

VECTORES



MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIO

La transformación digital de las compañías supone ir más allá de la superficie de contacto con el cliente (experiencia cliente). El reto está en la digitalización del core de negocio, de las áreas funcionales y de los procesos internos. Adicionalmente, aparecen palancas decisivas en la gestión del crecimiento como la búsqueda de nuevos caminos ligados al intraemprendimiento y la innovación, la gestión de la comunicación y la necesaria revisión del modelo de organización, en general.

El reto está en la digitalización del “core” del negocio, de las áreas funcionales y de los procesos internos

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY

La tecnología desde un punto de vista estratégico y de negocio puede, en sí misma, aportar valor a las compañías. Sin embargo, una planificación de la innovación errónea, también puede suponer un coste extra destacado, derivado de la falta de conexión entre estrategia de innovación y modelo organizativo y de negocio.

En un mundo donde la conectividad es total - Internet of Everything - y la trazabilidad es cercana a lo absoluto, la Inteligencia Digital se convierte en el

La planificación de la innovación errónea, también puede suponer un coste extra destacado derivado de la falta de conexión entre estrategia de innovación y modelo organizativo y de negocio

nuevo paradigma y en una palanca esencial de la digitalización de las compañías. Las organizaciones tienen un reto mayor: innovar e invertir en tecnologías que aporten, transversalmente, a todo el negocio y no en exclusiva a áreas o departamentos.

TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y CAPACIDADES DIGITALES

La transformación cultural va implícita en la digitalización de las organizaciones. Decía **Peter Drucker** que la cultura se come a la estrategia para desayunar. La transformación digital no es solo un reto estratégico, el reto cultural es quizás el mayor de los desafíos de la digitalización. Definir la nueva cultura, invertir hoy en talento digital y gestionar las capacidades presentes y futuras, son las fases del reto estratégico de la madurez digital.

La transformación digital no es solo un reto estratégico, el reto cultural es quizás el mayor de los desafíos de la digitalización

Las capacidades digitales de los equipos, las habilidades de liderazgo, la capacidad de adaptación a nuevos modelos cambiantes y la gestión de nuevas formas de trabajo, empiezan a ser indispensables para que el negocio pueda girar correctamente bajo una nueva visión. Los equipos se convierten en facilitadores de la economía digital.

¿EN QUÉ MOMENTO DE MADUREZ DIGITAL SE ENCUENTRAN LAS ORGANIZACIONES EN ESPAÑA?

CURVA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Amateur digital: 0-16

Los amateur digitales son compañías que se resisten a cambiar su modelo de organización y negocio tradicionales, y destacan porque la gestión de la innovación no forma parte del core de su negocio. Son organizaciones que han despertado a la digitalización y están empezando a censurar necesidades en todos y cada uno de los tres vectores (Modelo organizativo y de negocio, gestión de la innovación y Data-Driven Maturity, transformación cultural y capacidades digitales).

Las primeras reflexiones estratégicas sobre el impacto de los vectores digitales, llevan a este tipo de empresas a reconocer sus carencias en cuanto a capacidades y competencias digitales. Existe un vacío estratégico en estas compañías para impulsar la transformación digital a primer nivel de decisión.

Los **amateur digitales** se encuentran en un momento de muchas preguntas y dudas: ¿hacia dónde me lleva la transformación

Los amateur digitales se encuentran en un momento de muchas preguntas y dudas: ¿Hacia dónde me lleva la transformación digital?, ¿Debo invertir en tecnología, talento o definición estratégica en esta etapa inicial?

digital?, ¿debo invertir en tecnología, talento o definición estratégica en esta etapa inicial?, ¿quién lidera la transformación digital en nuestra organización? No han encontrado la conexión entre personas, tecnología y datos aplicados para mejorar su negocio. Las sucesivas inversiones en tecnología, en esta etapa de transición, parecen no ofrecer los avances esperados.

Explorador digital: 17-34

Los exploradores digitales son aquellos que hacen uso de herramientas de tecnología desde un punto de vista operativo. Han empezado a contar con equipos digitales especialistas para avanzar en algunas líneas de trabajo, por ejemplo, analítica, experiencia de usuario, compra de medios digitales, desarrollo web y móvil, etc.). Existe recorrido para unificar todas estas iniciativas digitales dentro de una hoja de ruta.



Existe una cultura de prueba y aprendizaje incipiente, se encuentran en una búsqueda constante para mejorar y aprender sobre las diferentes iniciativas digitales aisladas

Este enfoque en silos digitales, se une a cierta falta de conexión entre las posibilidades de crecimiento del negocio y la palanca digital. Existe una cultura de prueba y aprendizaje incipiente, se encuentran en una búsqueda constante para mejorar y aprender sobre las diferentes iniciativas digitales aisladas.

Aquellas empresas englobadas en el capítulo de exploradores, miden sus activos digitales de forma incipiente. Y tanto el valor del dato (sea digital o no) como las posibilidades de la conectividad como catalizador de nuevos modelos de negocio es algo que pertenece a un horizonte lejano.

Desde el punto de vista organizativo, aún les falta convencerse de que la digitalización afecta por igual a todas las partes del negocio. El descubrimiento de que todas las áreas se encuentran involucradas en la transformación digital (visión holística de la compañía) y, de que todas las unidades deben ser tenidas en cuenta para llevar a cabo un proceso de transformación digital en la compañía, es un aprendizaje que está aún por aflorar.



Entusiasta digital:35-69

Los entusiastas digitales han descubierto que la digitalización de los negocios va más allá de la gestión del marketing, comunicación, ventas y experiencia de cliente. Ha surgido la necesidad de avanzar en el proceso de la transformación digital situando la selección del talento interno y externo como prioridad.

Las capacidades digitales, tanto estratégicas como tácticas, en todos los niveles de la compañía, pa-

Existe un modelo de gobierno donde lo digital forma parte de la agenda estratégica de la compañía y no aparece como un ente aislado en el primer nivel de decisión

san a situarse como prioridad en la agenda del CEO. La compañía sabe discernir la importancia de incorporar nuevas soluciones tecnológicas y las decisiones son tomadas con una visión holística para la compañía. Las iniciativas aisladas, ahora, forman parte de grupos de trabajo multidisciplinares agrupados por programas o iniciativas globales que forman parte de una agenda corporativa única. Existe un modelo de gobierno donde lo digital forma parte de la agenda estratégica de la compañía y no aparece como un ente aislado en el primer nivel de decisión.

El acceso a la información y las posibilidades del dato digital son transparentes para todos los decisores. Cada programa o iniciativa estratégica cuenta con sus métricas dedicadas y el dato se ha convertido en una palanca estratégica de aprendizaje y mejora. Es la base del crecimiento del negocio.

Recolección, análisis y activación del dato digital son disciplinas que ya forman parte del día a día de la compañía.

Finalmente, se han dado cuenta que, para continuar el viaje a una velocidad de crucero, es indispensable empezar a pensar en estrategia desde lo más alto de la compañía y así poder acometer un plan de transformación digital donde la parte cultural cogerá más fuerza que nunca.

Líder digital : 70-100

Los líderes digitales han conseguido integrar lo mejor de los aprendizajes anteriores y alcanzar una velocidad de crucero "digital".

Han conseguido interiorizar que la creación de valor en este entorno, depende en gran medida de cultivar un nuevo modelo de liderazgo que sea capaz de impulsar el negocio actual -mejorado con la incorporación de capacidades digitales tácticas- al mismo tiempo que se promueve la evolución continua del modelo de negocio como parte del core y como responsabilidad primordial del CEO. En otras palabras, avanzar de forma simultánea en



Son evangelizadores digitales, la innovación es parte de su ADN y su capacidad de adaptabilidad al cambio, su mejor arma para seguir siendo líderes

la gestión del crecimiento del modelo de negocio actual así como en la exploración de nuevos inyectores de rentabilidad futuros, y todo, bajo la tutela directa del CEO.

Gestionan el cambio con flexibilidad y se adecúan a un nuevo sistema de trabajo con facilidad. Son capaces de incluir a nuevos perfiles digitales (talento) y con responsabilidades clave dentro de la compañía, con agilidad.

Tienen claro que el talento es un activo más de la compañía y que la digitalización seguirá generando un cambio tanto en el comportamiento del cliente, en las formas de trabajo, así como en la evolución constante de los modelos de negocio catalizados por la conectividad de personas y objetos -Internet of Everything.

Son evangelizadores digitales. La innovación es parte de su ADN y su capacidad de adaptabilidad al cambio, su mejor arma para seguir siendo líderes.

La nueva senda del líder digital se traduce en entender el ecosistema tecnológico, afianzar la nueva cultura, maximizar las posibilidades de la conectividad y el aprovechamiento del dato, tanto en la vía de la optimización como en el camino de la creación de nuevos modelos de negocio.

Han sabido encontrar el valor que aporta combinar perfiles digitales con visión estratégica y talento digital con capacidades ejecucionales (visión operativa). La selección de tecnología se lleva a cabo con sentido de negocio y aportación de valor para toda la compañía. Es decir, los líderes digitales han sido capaces de traducir el valor que cada inversión representa tanto a corto, medio como a largo plazo a la compañía. Adicionalmente, y a través de su trabajo diario, los diferentes programas y las diferentes iniciativas son capaces de aportar valor interno y gestionar su propia agenda de crecimiento, al mismo tiempo que transfieren conocimiento y valor para accionar planes estratégicos escalables a toda la compañía. La redefinición y la mejora de la agenda digital se lleva a cabo sobre una base diaria.

VISIÓN TRANSVERSAL: ÁREAS FUNCIONALES

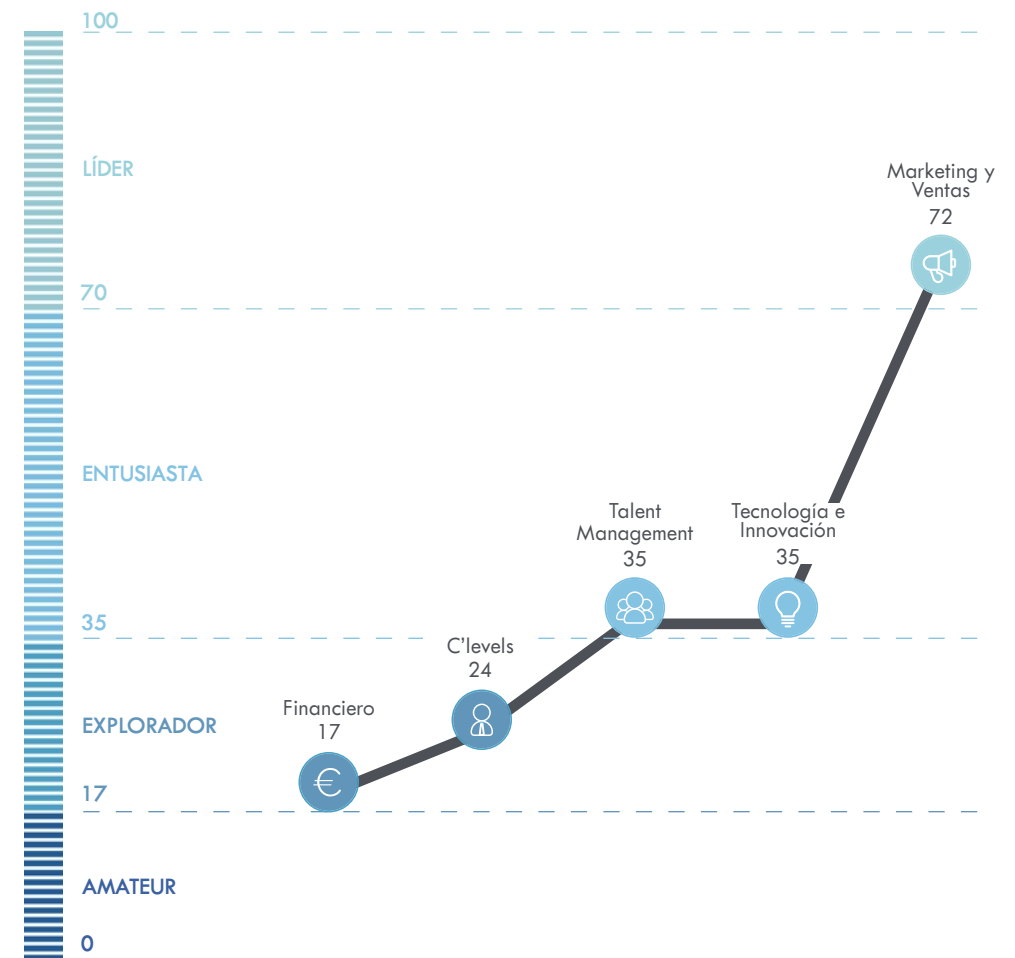
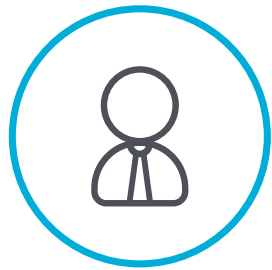


Fig 6- Curva de TD 2017



COMITÉ DE DIRECCIÓN (C'LEVEL'S)

MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIOS

La digitalización ha empezado a coger fuerza a nivel financiero en las empresas españolas y la influencia digital se ha empezado a notar a nivel de cuenta de resultados. El 42% de las empresas aseguran que 'lo digital' supone ya la mitad de los ingresos.

Por otro lado, los altos directivos han empezado a valorar el dato digital modestamente como un facilitador transversal para toda la compañía. Este facilitador, reconoce el 25%, ayuda a tomar decisiones estratégicas en todas sus áreas, mientras que aún un 31% de di-

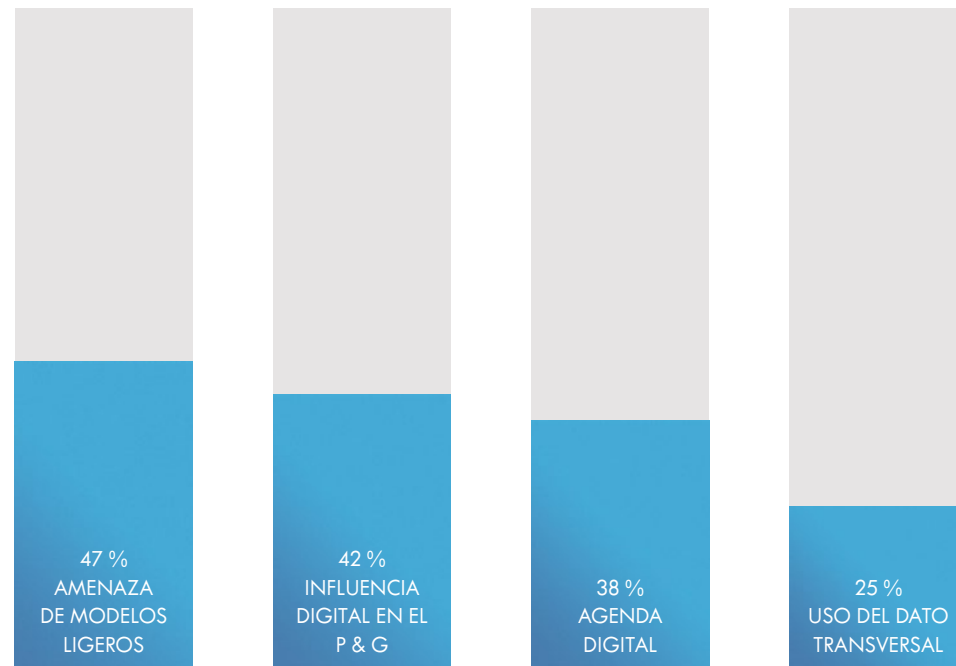


Fig 7- Influencia estratégica y operativa en los estados financieros

rectivos utiliza el dato, por el momento, de manera no vinculante para la toma de decisiones.

Otro tema de debate entre los ejecutivos de las compañías españolas son la incursión de modelos ligeros y startups tecnológicas. El 47% de los ejecutivos consideran que son una amenaza para sus modelos de negocio.

Finalmente, la agenda digital o plan estratégico de transformación digital se ha convertido en un tema principal para los

comités de dirección. Un 38% asegura que tiene en curso un plan para convertir al negocio y transformarlo digitalmente, frente al 62% que no tiene planteado un plan para su organización.

Los altos directivos han empezado a valorar el dato digital modestamente como un facilitador transversal para toda la compañía

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY

Los directivos españoles tienen claro que la inversión en tecnología y la implantación del Big Data y tecnologías basadas

en IOT supone una decisión estratégica para la compañía a medio plazo y tienen claro que 2017 es un año clave.

La necesidad de mayor transparencia y cercanía es una cuestión estratégica para las organizaciones

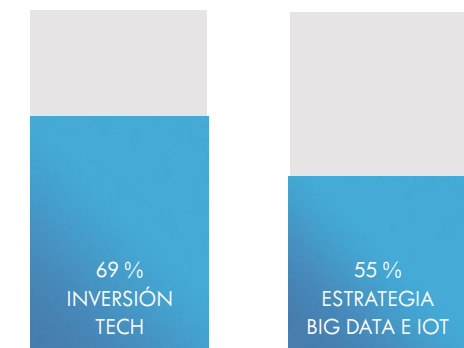


Fig 8- La tecnología como inversión estratégica y transversal al negocio

TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y COMPETENCIAS DIGITALES

La comunicación interna y la necesidad de mayor transparencia y cercanía es una cuestión estratégica para las organizaciones. Un 80% de los directivos españoles considera que hay que accionar cambios a corto plazo. Ante esta postura, un 54% ya ha empezado a trabajar en un plan de transformación cultural que engloba a toda la compañía. Así también, el impacto de la digitalización ha conllevado la incorporación de altos

directivos digitales en sus organizaciones y un 57% ya tienen en sus plantillas talento con habilidades estratégicas y digitales.

La implantación del Big Data y tecnologías basadas en IOT supone una decisión estratégica

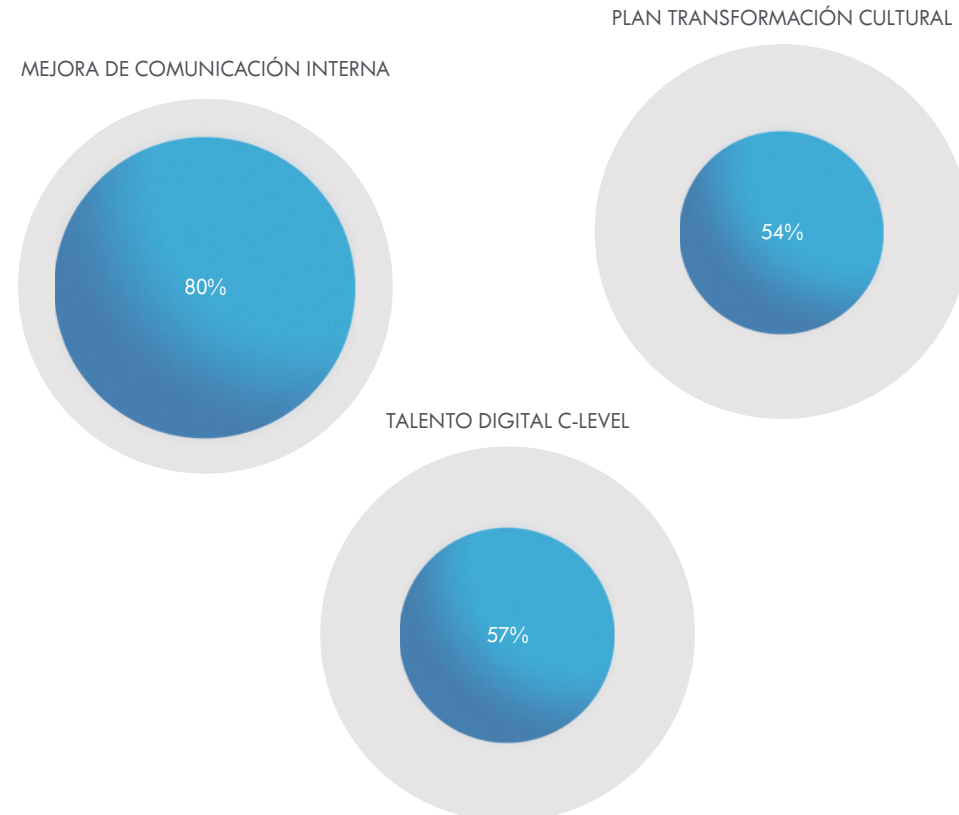


Fig 9- impacto en la gestión de personas



MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIOS

La digitalización ha generado cambios en la toma de decisiones del departamento financiero. El 33% considera que éstas se generan con mayor facilidad y un 68% asegura que la digitalización les ha ayudado a reducir la inversión de tiempo y de recursos en procesos operativos.

Asimismo, un 67% ve la necesidad de generar valor a través de nuevos modelos de negocio y de dar formación a los recursos de la compañía en capacidades digitales para afrontar la transformación digital con éxito.

Los departamentos tienen claro que necesitan personas preparadas con capacidad estratégica y con visión de negocio para avanzar en la transformación digital

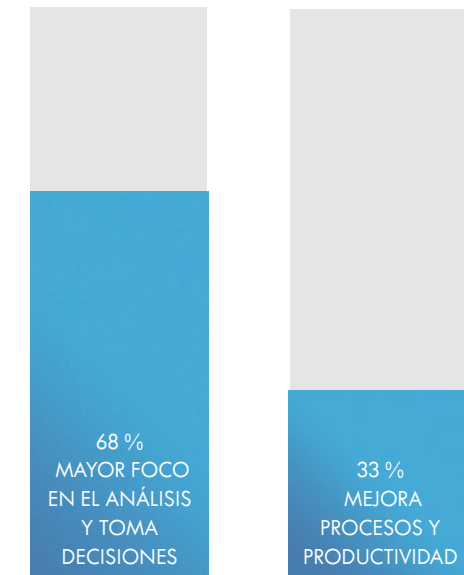


Fig 10-Beneficios de la implantación de tecnología en el área financiera

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY

La innovación y las nuevas formas de trabajar que ha traído la implantación de tecnologías, ha influido en los departamentos financieros en la mejora de la productividad así como a reducir el tiempo en la elaboración de informes

La innovación ha influido a los departamentos financieros en la mejora de la productividad

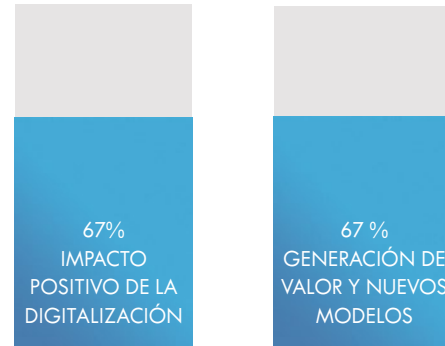


Fig 10-La digitalización como palanca de cambio en el área financiera

para centrarse más en el análisis, la planificación y la toma de decisiones en inversiones estratégicas para la compañía.

TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y COMPETENCIAS

Para los departamentos de finanzas, la transformación digital, en su área, es de suma importancia y consideran, por ello,

que para afrontar ese cambio, necesitan personas preparadas con capacidad estratégica y con visión de negocio.

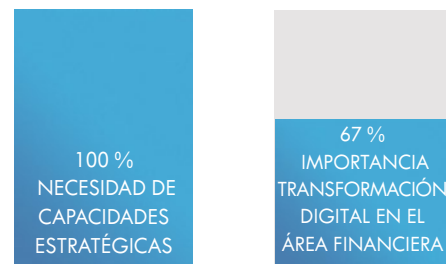


Fig 12-El talento en el área financiera frente a la digitalización

La digitalización les ha ayudado a reducir la inversión de tiempo y de recursos en procesos operativos.



ÁREA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIOS

Para los departamentos de tecnología e innovación es cada vez más importante justificar las inversiones, cómo éstas afectan a la cuenta de resultados y al negocio transversalmente. Un 75% asegura que sólo se implanta tecnología si ésta beneficia al negocio. Sin embargo, aún un 17% afirma que el comité de dirección no trabaja directamente con el área de tecnología y que sus decisiones no son estratégicas. Finalmente, un 8% sostiene que aunque la alta dirección

les ha pedido determinar el valor de la inversión en tecnología, no han sido capaces de hacerlo.

Existe una brecha de conocimientos y madurez digital ya que un 17% desconoce cuáles son los modelos ligeros basados en tecnología

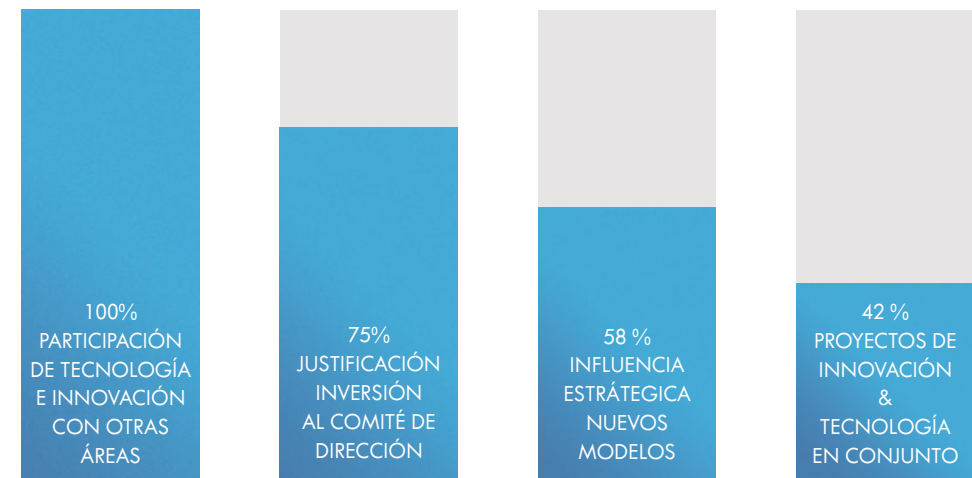


Fig 13- influencia estratégica del área de tecnología & innovación en el negocio

La gestión de la innovación y el emprendimiento de proyectos digitales está gestionado, a día de hoy, por innovación y tecnología. Según el 42% de los profesionales de estas áreas, el departamento de tecnología e innovación son áreas independientes y cada uno trabaja

para proyectos distintos. No obstante, un dato relevante es que el 58% de los equipos del área tecnológica participan activamente e influyen en la estrategia y la creación de nuevos modelos de negocio (siempre en el caso donde la tecnología sea utilizada como facilitador).

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY

La mayoría de los departamentos de tecnología e innovación creen que la entrada de modelos disruptivos como el FinTech, MotorTech, HealthTech, etc. no suponen ningún peligro para sus negocios (58%), sólo un 25% visualiza el riesgo.

Para los departamentos de tecnología e innovación es cada vez más importante justificar las inversiones, el cómo éstas afectan a la cuenta de resultados y al negocio transversalmente

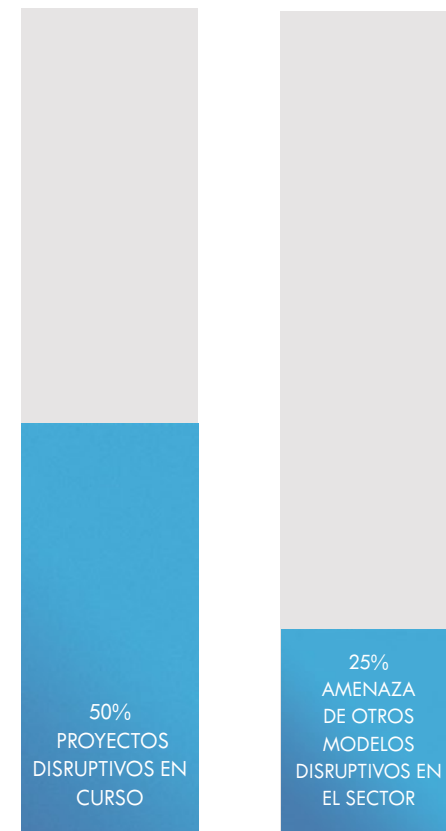


Fig 14-Disrupción del negocio a través de nuevos modelos basados en tecnología

Por otro lado, los datos obtenidos en este estudio reflejan que aún existe una brecha de conocimientos y madurez digital -un 17% desconoce cuáles son los modelos de negocio ligeros basados en tecnología, por ejemplo, fintech, healthtech, insurtech, traveltech etc.

En cuanto a proyectos de innovación y disrupción, encontramos dos vertientes: organizaciones donde ya tienen implantados proyectos que abarcan alguna de las disciplinas del Big Data y/o IOT (50%) y compañías que aún no tienen en marcha ningún proyecto similar (42%).

TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y COMPETENCIAS DIGITALES

Los cambios que está generando la transformación digital en las organizaciones, impactan, también, en la motivación de los empleados del área de tecnología e innovación de cara a liderar esos cambios. El 100% de los encuestados asegura sentirse preparado para asumir un rol de liderazgo y ayudar a orquestar la transformación cultural de sus departamentos.

Los cambios que está generando la transformación digital en las organizaciones impactan también en la motivación de los empleados

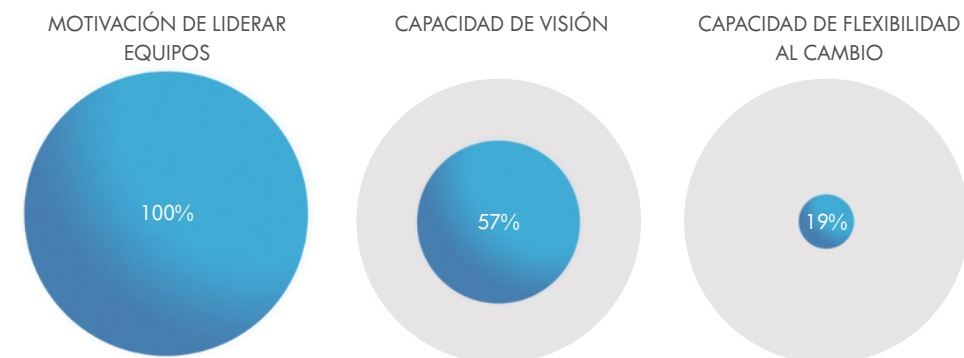


Fig 15- visión de liderazgo frente las capacidades necesarias para afrontar la digitalización



ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIOS

Los departamentos de marketing y ventas, desde el comienzo de la entrada de la digitalización, han crecido en poder de negociación interno. Aunque su inversión no alcanza el 50% de su presupuesto en digital, aseguran que el porcentaje se ha incrementado hasta situarse en un 40%.

Por otro lado, encontramos que el presupuesto en un 60% se decide con ATL (Above the line), aunque un 20% de estos no gestiona el mismo.

De la misma forma, los departamentos de marketing y ventas han empezado, tímidamente, a valorar el uso del dato más allá de sus propios departamentos. El 20% utiliza el dato para generar valor en otras áreas de la compañía. Vemos, también, que el avance ha sido discreto y que la visión de los responsables de marketing y ventas, se está ampliando. Aunque queda un 60% de los cuales un 20% no utiliza ese dato pese a conocer que podría aportar valor. Un

40% aún no ha sido capaz de proponer y hacer uso del dato para otras áreas de la compañía, por desconocimiento.

Por otro lado, el 54% considera que el dato que se genera desde marketing y ventas es vinculante para la toma de decisiones de la dirección general y que, por tanto, estas decisiones influyen en la cuenta de resultados.

El 60% desconoce que existan otros modelos de contribución más allá del last channel

En cuanto a la personalización de publicidad y conversión, los departamentos necesitan avanzar para hacer mejor uso de los facilitadores de la digitalización. En este caso, los modelos de atribución son el gran desconocido. El 60% desconoce que existan otros modelos de contribución más allá del last channel

y, sólo un 20% utiliza otra metodología de atribución.

La satisfacción y experiencia de cliente ha ido tomando fuerza en este último año ya que ha empezado a medirse y a utilizarse como un indicador del sistema de incentiviación a nivel de compañía (de forma vinculante un 54% y de referencia en un 16%). Al mismo tiempo, el 77% considera que la experiencia de cliente se ha convertido en una prioridad alta para las empresas españolas.

El dato que se genera desde marketing y ventas es vinculante para la toma de decisiones de la dirección general

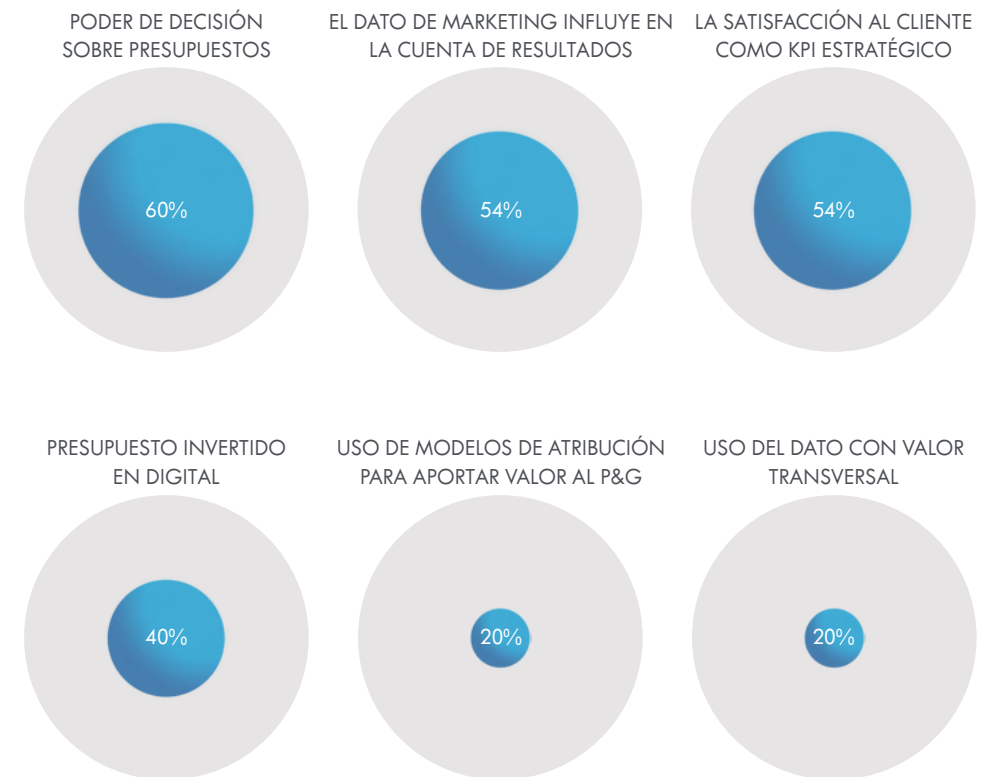


Fig 16- El poder de negociación de marketing y ventas en la digitalización del core negocio

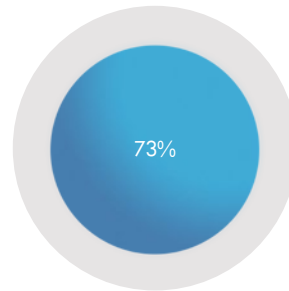
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY

El departamento de marketing y ventas es el área con mayor aprovechamiento de herramientas digitales y, asimismo, de activación del dato digital como facilitador para la toma de decisiones. Estos equipos ya sea in-house o a través de la externalización, han empezado a sacar ventajas de la personalización de herramientas de analítica y medición de activos (85%), testing (70%), Customer Experience Management (86%), Voice of Customer (69%), de herramientas de reporting de medios (40%) y Social listening (89%).

La experiencia cliente se ha convertido en una prioridad alta para las empresas españolas

Una asignatura pendiente de esta área es la definición de audiencias. Sólo un 20% utiliza el modelado de audiencias frente a otras opciones. Desde la creación de públicos a través de los datos

APROVECHAMIENTO DE HERRAMIENTAS DIGITALES



DEFINICIÓN DE AUDIENCIAS A TRAVÉS DEL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES

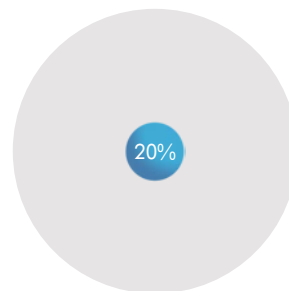


Fig 17- las herramientas digitales como facilitadores

de la herramienta de analítica (40%), a métodos más tradicionales como la contratación de empresas de investigación de mercados (40%).

TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y COMPETENCIAS DIGITALES

Las competencias digitales y las nuevas formas de trabajar van cogiendo solidez en este departamento, el talento digital está cada vez más especializado en sus áreas de trabajo. Así, vemos que un 49% tiene equipos digitales exclusivamente internos frente a un 58% que, además de tener equipos de apoyo in-house, subcontrata los servicios más complejos a empresas altamente especializadas en disciplinas digitales. Estas, a su vez, son las encargadas de transmitir conocimiento a los equipos internos y generar nuevas formas de trabajo.

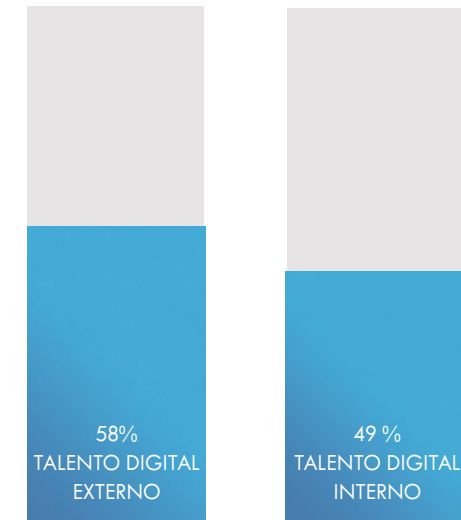


Fig 18-La aportación de capacidades digitales en el negocio



ÁREA DE TALENT MANAGEMENT

MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIOS

La incorporación de perfiles con capacidades digitales y visión estratégica se ha convertido en una prioridad alta para los departamentos de Gestión del

Talento. Reconocen que el ingreso de estos profesionales repercutirá favorablemente en todo el negocio y en la transformación digital de sus organizaciones.

Así, también, creen que la digitalización impactará a los puestos operativos y tácticos. El 63% percibe que seguirán siendo necesarios y que la automatización de procesos y digitalización del negocio no conllevará a su sustitución. Sin embargo, un 37% considera que la digitalización se traducirá en reducción de costes para la compañía y en auto-

matización de procesos gracias a la tecnología como facilitador.

Finalmente, los departamentos de Talent Management tienen pendiente generar un modelo de competencias de liderazgo y de capacidades digitales ya que sólo un 25% reconoce disponer de este mapa de talento.

Sólo un 25% reconoce disponer de un modelo de competencias digitales

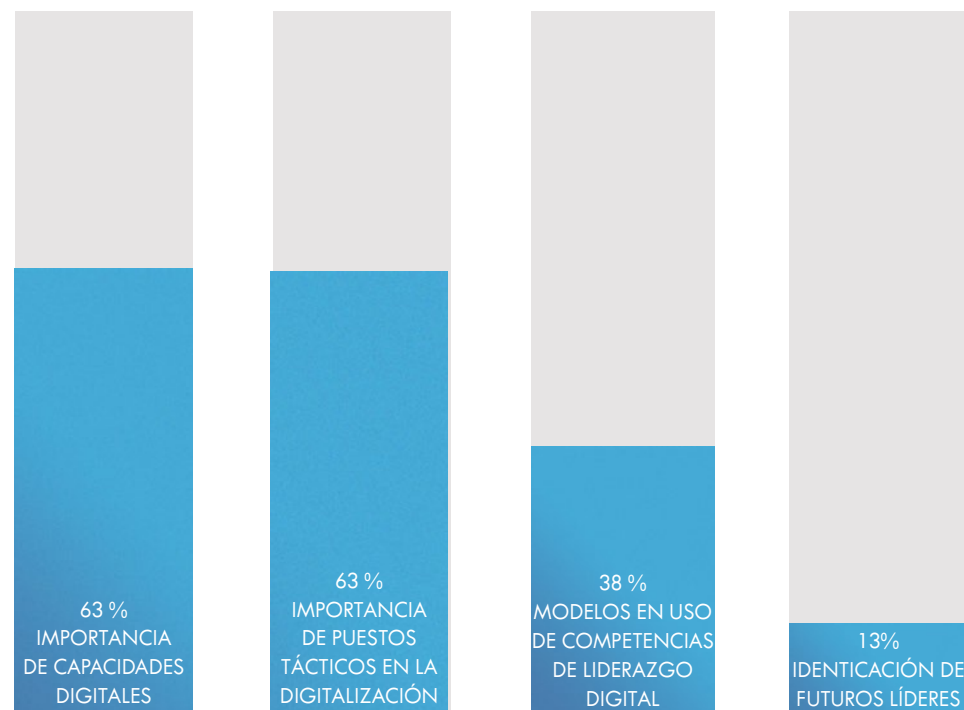


Fig 19-Las capacidades digitales y la digitalización como accionador del negocio

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY

Los equipos del área de Talento han avanzado bastante a la hora promover e incentivar a sus empleados a proponer mejoras en los procesos y las metodologías de trabajo. Aunque la mayoría de estos proyectos aún son jóvenes y no han recogido resultados, el 50% de los departamentos ya lo han implantado.

Dentro de esta misma iniciativa, un 25% de las organizaciones con mayor madurez digital, aseguran que, además de tener un proyecto en curso con estas características, éste funciona satisfactoriamente.

Los programas de innovación también están presentes en un 37% de las organizaciones. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer para asentar la innovación como parte del ADN de las organizaciones.

El 75% ya tiene dentro de sus plantillas perfiles digitales seniors de alto nivel. No obstante, todavía tienen pendiente identificar a los perfiles de mandos intermedios que podrían a medio plazo liderar la transformación digital dentro de sus equipos y ser los evangelizadores del cambio y de generar nuevas formas de trabajo.

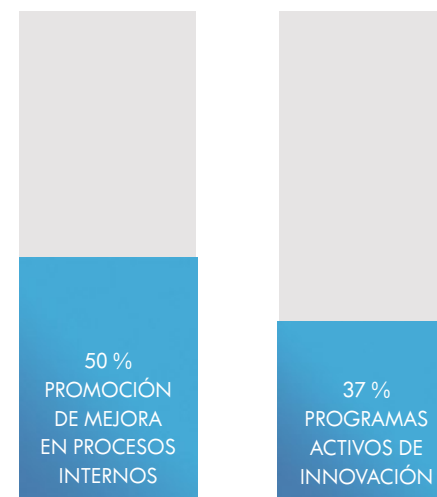


Fig 20-El intraemprendimiento y la innovación como palanca de cambio

TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y COMPETENCIAS DIGITALES

La transformación cultural ha llegado también al 50% de las compañías en España, quienes aseguran que cuentan con un plan para afrontar la transformación digital y los cambios en las formas de trabajar. Asimismo, este mismo 50% percibe que la iniciativa impactará en la gestión de personas y de comunicación. Aunque la mitad de las empresas en España no se han planteado accionar un plan de transformación pero, las áreas de Talent Management tienen claro que las capacidades digitales de los em-

pleados senior son de valor vital para gestionar el cambio e impulsar la transformación de sus organizaciones.

Por otro lado, el 75% ya tiene dentro de sus plantillas perfiles digitales senior de alto nivel. No obstante, todavía tienen pendiente identificar a los perfiles de mandos intermedios que podrían, a medio plazo, liderar la transformación digital dentro de sus equipos y ser los evangelizadores del cambio y de generar nuevas formas de trabajo.

50% de las compañías cuentan con un plan para afrontar la transformación cultural y los cambios en las formas de trabajar

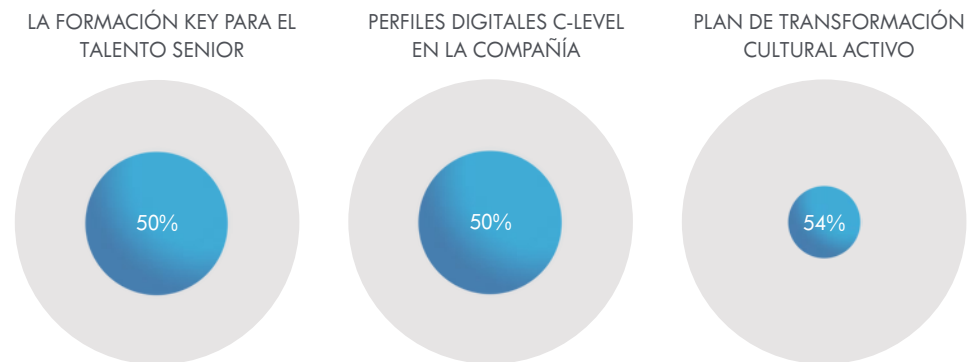


Fig 21 - El avance de la transformación cultural

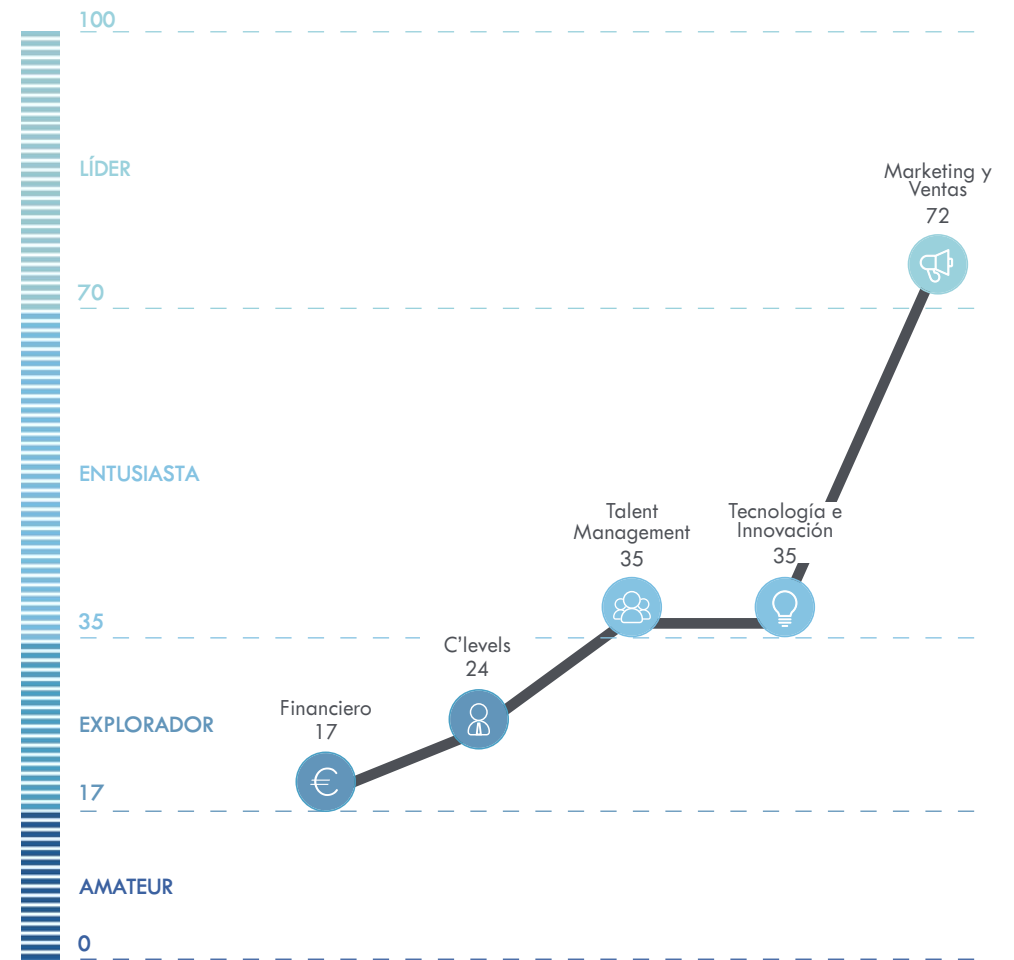


Fig 22- Curva de TD transversal



UNA VISIÓN SIMPLIFICADA DE LA EVOLUCIÓN DIGITAL

EL EFECTO DOMINÓ DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

Lo que hemos visto durante 2016 en España es que los departamentos de talento han empezado a generar una demanda creciente de adquisición de perfiles de nueva creación y de capacidades digitales. Esto supone plantar la primera semilla de la gestión del cambio y la transformación cultural en las empresas.

Este cambio ha sido, en muchos casos, generado por distintas necesidades de áreas funcionales en su búsqueda de otorgar valor a través de los facilitadores digitales. Vemos, también, que quien más ha pujado hacia esa alteración del modelo tradicional ha sido el área de marketing y ventas; por su necesidad de ofrecer al cliente mejores experiencias y por conocer su comportamiento a lo largo de todos los activos digitales.

A su vez, el área de marketing ha generado otros requerimientos ligados a otra área funcional: herramientas de tecnología - que, en su momento, no eran más que herramientas operativas de marketing y que no tenían interés estratégico para el núcleo del negocio. Esta presión tecnológica para los equipos de marketing ha ido escalando en prestaciones y utilidades, lo que implica inversiones considerables para la compañía.

Tecnología así ha entrado a gestionar tanto intereses como relaciones y a ser la bisagra entre las necesidades funcionales y las decisiones estratégicas. Ha empezado a ordenar el "stack" tecnológico, a tener partners interesados en la innovación de herramientas de la compañía y a negociar en un territorio donde antes se tomaban las decisiones en solitario. Desde nuestra experiencia, la mayoría de los proveedores tradicionales de soluciones para los departamentos de tecnología, reconocen haber perdido interlocución en esta nueva etapa.

Entonces, es cuando los departamentos de financiero entran a la arena del juego digital. Empieza a entender el porqué de la inversión en tecnología e innovación como clave para el negocio y repercutible a largo plazo en el crecimiento (aunque imperceptible a corto plazo). Quizás lo digital ha conseguido que algunas inversiones de marketing y ventas -en su mayoría las relacionadas con soluciones tecnológicas- salten del territorio OPEX al CAPEX.

Las áreas de financiero encuentran, también, que la transformación digital está de su lado y que les ayudará a mejorar su trabajo diario y a tomar decisiones con mayor rapidez.

Los directivos, a su vez, han empezado a tener en cuenta que existen nuevos indicadores estratégicos. Surge, como necesidad, la creación de un cuadro de mando de negocio -también digital- que aglutine el rendimiento de todas las áreas para controlar la eficiencia y conectar, a través de la inteligencia digital, el flujo de negocio de la compañía y las personas que trabajan en sus áreas de desempeño.

La alta dirección ha empezado a tomar conciencia digital sobre los cambios en las necesidades de sus unidades, de sus clientes y de sus futuros planes estratégicos. Así, los primeros niveles en la compañía han llegado a la conclusión de que la transformación digital es una oportunidad para generar un valor a todo el negocio. Ya no hay razones para ralentizar la digitalización. Se impone una visión digital.

Lo que empezó por necesidades concretas y operativas ha terminado generando un cambio completo en la forma de hacer, pensar y generar negocio. Está claro que los facilitadores más importantes de la transformación digital son, hoy, las personas, el talento. La tecnología es solo una condición necesaria para avanzar en esa nueva dirección.

VISIÓN VERTICAL: TENDENCIAS POR INDUSTRIAS

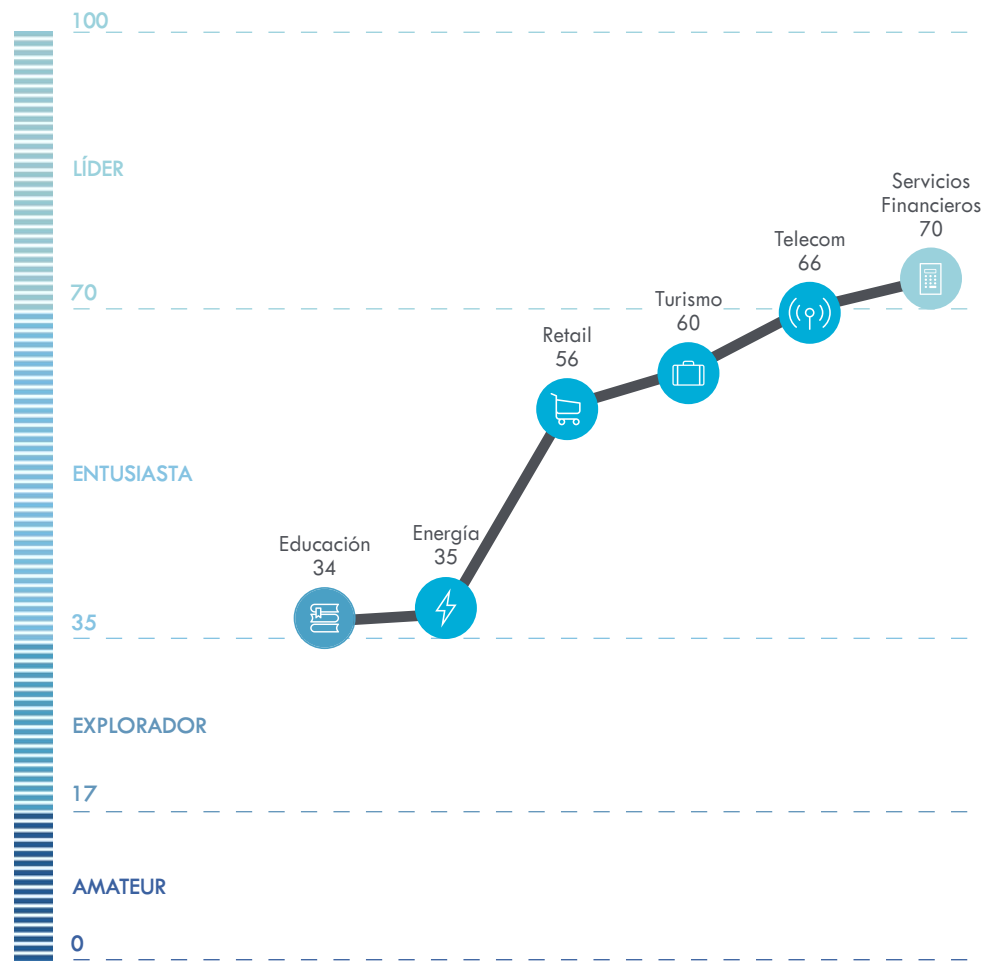


Fig 23- Curva de la transformación digital por verticales

Dentro de la misma línea, el Barómetro DIVISADERO ofrece una visión por verticales o industrias que ayuda a:

- Valorar la madurez digital de unos sectores frente a otros.
- Motivar a los evangelizadores de la transformación digital a trabajar hacia el liderazgo dentro del sector.



EDUCACIÓN

En España, el sector de la educación es un explorador digital. La alta dirección de estas organizaciones se encuentra en un término de búsqueda sobre cómo va a afectar la transformación digital al sector y cómo se debería acometer esta tarea para convertirse en líder digital.

Desde el punto de vista de la innovación, se ha avanzado un poco más externamente con la participación en plataformas digitales de enseñanza, la generación de valor a través de contenidos online o bien la mejora en la experiencia cliente (prospectos/estudiantes) a través de nuevas plataformas.

La alta dirección de estas organizaciones se encuentra en un término de búsqueda sobre cómo va a afectar la transformación digital



La incorporación de nuevos perfiles a sus organizaciones y la apertura de mercado (oferta/demanda) han sido claves para promover la renovación

La transformación digital en el core de la educación es aún imperceptible. No obstante, a nivel privado, se han empezado a ver movimientos para activar la versatilidad cultural y las nuevas modalidades de trabajo. La incorporación de perfiles técnicos a sus organizaciones y la apertura de mercado (oferta / demanda) han sido claves para promover la renovación de un mercado que siempre ha destacado por su dispersión - empuje privado vs empuje público.



ENERGÍA

En 2016 hemos ido viendo que la innovación en el sector de la energía se ha convertido en un tema prioritario para aportar valor a los clientes. Se ha empezado a promocionar, explorar e incentivar los modelos ligeros ya sea a través del intraemprendimiento y/o desde la innovación de terceros actores. Todos son proyectos con fines estratégicos y pensados a medio / largo plazo para aportar valor a la economía española.

El sector energético ha pasado con rapidez de un modelo muy centrado en generar negocio de adentro hacia afuera, a la búsqueda de nuevas formas de captación y retención centradas en el cliente y con una base digital importante. Sin embargo, el alcance de los proyectos y los resultados de estos son, por ahora, prudentes y sutiles.

La gestión y el liderazgo de sus comités de dirección quedan, empero, en un segundo plano; puesto que el apoyo e incentivo no ha sido, aún, lo suficientemente trascendental, como lo es el caso de los servicios financieros.

El sector energético ha pasado con rapidez de un modelo muy centrado en generar negocio de adentro hacia afuera, a la búsqueda de nuevas formas, centradas en el cliente y con una base digital importante.



RETAIL

El sector retail es la búsqueda continua por aportar valor a través de facilitadores digitales. Aunque por el momento no se ha generado una disrupción total, en este último año, se ha trabajado arduamente en la comunicación digital y en enriquecer los activos digitales a través del dato.

Como entusiasta digital, el sector retail, ha empezado a invertir en equipos digitales internos y externos que pongan en marcha las palancas y/o proyectos innovadores. Vemos, sin embargo, este alcance como algo discretamente transformador ya que no se han dado, por ahora, grandes movimientos en la adquisición de perfiles C-level.

Se ha abierto el debate sobre el uso del IoT y de la gestión de datos para conocer el comportamiento del cliente dentro de las tiendas físicas



Este último año, se ha trabajado arduamente en la comunicación digital y en enriquecer los activos digitales a través del dato

La digitalización, por otro lado, ha abierto el debate sobre el uso del IoT y de la gestión de datos para conocer el comportamiento del cliente dentro de las tiendas físicas y/o a través de la conectividad móvil.

Proyectos que, seguramente, verán la luz en el año 2017 y cuyo objetivo es derribar la barrera del off y el on a través de la eliminación de gaps de información y de la incorporación de la trazabilidad del dato.

En cuanto al liderazgo y la potenciación de la transformación digital dentro del sector retail, no se perciben movimientos destacados, pese a contar con grandes players en esta industria.

El canal de distribución es el primer reto del sector retail. Ayudados y/o forzados por modelos disruptivos -el poder de los marketplaces, p. ej. Amazon -, este sector ha tenido que adaptarse, con rapidez, a la demanda de sus consumidores y afrontar con astucia la llegada de estos nuevos entrantes.



SERVICIOS FINANCIEROS

El sector de servicios financieros es quien mayor madurez digital ha alcanzado en España. Durante el último año, hemos sido testigos de los cambios internos y externos que bancos y aseguradoras están llevando a cabo para convertirse en líderes de su sector.

El liderazgo del CEO en la innovación y gestión del cambio ha sido un activador clave del principio de la transformación en estas organizaciones.

Así, también, las áreas de innovación han empezado a jugar un papel estratégico y articulador para cumplir con las agendas digitales del sector. La inversión se ha focalizado en nuevos modelos de negocio como las fintech y el big data. Inversiones en Deep Learning, BlockChain e Inteligencia Artificial aparecen como prioridades para este nuevo año.

Finalmente, el sector financiero, durante 2015 y 2016, ha apostado fuertemente en la incorporación de perfiles digitales de primer nivel (C-level) y en la reconversión de la forma de gestión interna de sus compañías.

El liderazgo de los CEO's en la innovación y gestión del cambio, ha sido un activador clave del principio de la transformación en estas organizaciones





TURISMO

Las herramientas digitales juegan, desde hace ya varios años, un papel trascendental en la adquisición de negocio. En este sentido, el sector turismo tiene una madurez digital considerable y ha sabido gestionar muy bien la inversión en sus intermediarios: comparadores y central online de reservas. El año 2016 ha supuesto, por tanto, una continuidad en su estrategia de digitalización. Sin embargo, para el 2017 tienen planificado invertir, potencialmente, en la innovación del core a nivel transversal.

La experiencia de cliente y el uso del dato como activadores del negocio, han sido determinantes para el sector en este último año. El conocimiento que ofrece la activación del dato para conocer mejor el comportamiento del cliente ha empezado a llegar a nuevos territorios a través de las apps. Este vertical ha sido uno de los que más ha invertido en aplicaciones móviles y en ofrecer experiencias significativas, tanto en sus activos digitales, como en los propios establecimientos.

La experiencia cliente y el uso del dato como activadores del negocio han sido determinantes para el sector en este último año



Por otro lado, el empuje de modelos ligeros ha empezado a promover cambios estratégicos, y a crear planes de mejora en aquellas organizaciones del sector con un ADN más tradicional, donde las estructuras organizativas se han caracterizado, siempre, por su rigidez y su resistencia al cambio.

En cuanto a los equipos digitales, los internos no son aún el mayor de sus activos. Sin embargo, cuentan con equipos externos especializados en estas disciplinas, ya sean en la gestión de medios, analítica y/o marketing de contenidos.



TELECOM

El sector de las telecomunicaciones es un jugador tan aventajado como los servicios financieros. Aunque se sitúa justo después de banca y seguros, nuestros analistas observan cierto grado de autocritica entre los encuestados en este barómetro.

La transición más relevante se observa en la innovación interna y hacia el cliente. La búsqueda de conexión de la tecnología con la estrategia del negocio ha supuesto abrir un nuevo camino para aportar valor a todas las unidades y áreas funcionales.

La búsqueda de conexión de la tecnología con la estrategia del negocio ha supuesto abrir un nuevo camino que aporte valor a todas las unidades y áreas funcionales



Asimismo, el sector de las telecomunicaciones es un vertical con ADN digital, ya que se encuentra en constante búsqueda de nuevos modelos de negocio basados en la conectividad y el uso de datos como potenciador de la sostenibilidad de la economía española.

El talento digital ha sido, asimismo, una inversión operativa y estratégica. Esto ha dado como resultado la adquisición de equipos digitales internos y/o externos, y la puesta en marcha de reclutamiento de alto nivel para liderar los desafíos

que presenta la transformación digital y del cual seremos testigos en este 2017.

En cuanto al modelo de la organización, se ha empezado a ver una inmersión y un viraje hacia modelos ligeros y territorios ágiles como parte de los proyectos estratégicos. Si analizamos la situación de la alta dirección, vemos que la perspectiva que tienen sobre la transformación digital ha empezado a tomar mayor valor y ha convertirse en parte elemental de la agenda estratégica de estas empresas.

VISIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA

El pasado mes de noviembre se constituyó por primera vez en España una **Secretaría de Estado de Agenda Digital**. A nivel empresarial ya hemos comentado que **el 74% de las corporaciones en España están afrontando un proyecto de transformación digital**. Sobran evidencias sobre la sensibilidad y la criticidad de la transformación digital tanto en la esfera privada como en la en la esfera pública. ¿Es posible

extraer recomendaciones de este estudio de cara a definir líneas de trabajo, tanto en el ámbito público como en el privado, para la constitución de un contexto colaborativo, favorable y prolífico?, ¿podemos ayudar a co-definir esa hoja de ruta digital? Esta es nuestra intención.

A modo global, la calificación que obtienen las organizaciones privadas españolas, bajo la curva de transforma-

ción digital de DIVISADERO, es de **54 puntos**, englobando así a las empresas del sector privado como **entusiastas digitales. Queda recorrido de mejora**. Otros informes a los que hemos tenido acceso a nivel país, normalizando datos en base 100, sitúan a España en una posición que oscila entre el 50 y el 55. En concreto, el DESI (consultar <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-scoreboard>), el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2016 sitúa a España en la media de la unión europea con una puntuación total resumen de 0,52 sobre 1. Independientemente de la composición de los diferentes índices, se advierten diferentes áreas de mejora indiscutibles para un país donde la penetración de Internet es ubicua (más del 90% de los usuarios disponen de un smartphone).

Nuestro enfoque de mejora, en el caso del barómetro 2017, una vez obtenidos estos datos es definir una serie de reflexiones que permitan establecer una hoja de ruta. Hemos llevado a cabo una evaluación de la transformación digital de las diferentes industrias -visión vertical. Adicionalmente hemos realizado una valoración del desempeño y madurez digital que cada área funcional ejerce dentro de sus verticales -visión trans-

versal o funcional. **Por último, nuestro foco es poder extraer aprendizajes a nivel global -visión empresarial- que puedan ayudar a definir agendas privadas y públicas con el objetivo de avanzar en la transformación digital.**

Hace unos meses y con anterioridad a la creación de una figura pública responsable de la transformación digital de nuestra economía, desde DIVISADERO nos hacíamos las siguientes reflexiones en voz alta. Hoy algunas ya están respondidas o en proceso. Queremos ayudar a clarificar el resto de preguntas:

- ¿Cuál debe ser el papel del órgano/ente público (Secretaría de Estado, Programa de Expertos, etc.) que regule, promueva e incentive la Transformación Digital en España? [Respondido]
- ¿Cuáles es el objetivo de promover la Transformación Digital desde un ente público? ¿Qué efectos traerá a la Economía? [Work In Progress]
- ¿Cómo afectará a la Economía española la promoción de la Transformación Digital desde lo Público? ¿Por qué sí o por qué no? [Work In Progress]

- ¿Son los políticos (nuestros representantes públicos) conscientes de la necesidad de invertir en Transformación Digital? ¿Se dan cuenta de lo importante que es la estrategia digital para la Economía española? [Respondido]
- ¿Tendremos una partida en los presupuestos generales del Estado que pongan la Transformación Digital en primera línea de prioridades para buscar el crecimiento? [Respondido]
- ¿Están capacitados nuestros representantes para afrontar y entender qué es la Transformación

Digital (ámbito público y privado), y asumir este reto como propio? [Work In Progress]

- Regulación y Fiscalidad: Normativas para afrontar la Transformación Digital en España [Work In Progress]

En esta edición del Barómetro DIVISADERO queremos ofrecer algunos de estos aprendizajes y facilitar los siguientes pasos. A modo de resumen destacamos **las siguientes áreas de trabajo** en torno a 3 palancas (c's): Cultura, Contexto, y Contenido:

CULTURA

EFFECTO CONTAGIO POSITIVO

Sin que se puedan extraer conclusiones estándar para todos los verticales, sí es posible afirmar que existen aprendizajes cruzados o vasos comunicantes de buenas prácticas entre verticales. ¿Quién debería ser el aglutinador de este rol de buenas prácticas para mejorar y enriquecer la competencia? A nuestro juicio ese espacio toca la esfera pública de forma directa. ¿Es posible generar un cuerpo de expertos u observatorio

que comparta ese rol? En este sentido se pueden extraer aprendizajes relativos a capacidades a desarrollar en las compañías, talento a incorporar y a promocionar, así como casos de estudio o mejores prácticas aprendidas. Ya hemos comentado que la transformación digital no es solo un reto estratégico, el reto cultural es quizás el mayor de los desafíos de la digitalización.

CONTEXTO

FACILITACIÓN DEL ENTORNO

En la mayoría de las situaciones, los verticales que más han avanzado en su proceso de transformación digital, lo han hecho empujados por movimientos generados desde el consumidor final. No es casualidad que esté más cerca de la zona de liderazgo que Energía. Simplemente el usuario ha modificado su toma de decisiones de compra y esto afecta de forma directa a los diferentes

jugadores en la industria. ¿Existe alguna forma de facilitar el espacio de competencia al mismo que se garantiza que reglas o normas pasadas no puedan enturbiarlo?, ¿Se pueden adivinar mejores prácticas de otros países para generar un entorno que facilite la transformación digital y por ende la competitividad de las empresas a nivel país?

CONTENIDO

BÚSQUEDA DE PALANCAS O ACELERADORES

En la búsqueda de palancas o aceleradores de la transformación digital, nuestra apuesta decidida es por el eje de la tecnología, el uso del dato y las personas. Si bien la adopción tecnológica tiene un ámbito universal y las curvas de integración o adopción en el uso de nuevas tecnologías tienden a reducirse en el tiempo, desde DIVISADERO apostamos por las competencias y habilidades personales, así como por el uso del dato como palancas transformacionales. Consideramos que el contenido de cualquier estrategia de transformación digital debe ir orientada, a nuestro juicio, a po-

tenciar la detección de talento interno en las compañías, impulsar el desarrollo de habilidades personales para gestionar un entorno con altas dosis de complejidad, ambigüedad e incertidumbre. Adicionalmente, el desarrollo de competencias digitales y el aprovechamiento estratégico de las posibilidades del uso del dato en las organizaciones, será el diferencial de competencia en los próximos 12-18 meses. El hecho de que solo uno de cada cuatro altos directivos (C-level) entrevistados, afirme que el dato digital supone una palanca para la toma de decisiones estratégicas, confirma este gap.

METODOLOGÍA

El Barómetro DIVISADERO analiza la madurez digital de las empresas españolas basada en tres visiones, una transversal (áreas funcionales), otra vertical (industrias) y una visión empresarial en España.

A su vez, mide en cada visión los siguientes vectores:

MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIOS
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DATA-DRIVEN MATURITY
TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y CAPACIDADES DIGITALES

En cuanto a la obtención de la valoración, se ha utilizado la siguiente metodología:

A. LA ESCALA DE LIKERT

Con el objetivo de conocer el grado de conformidad del encuestado con respecto a una afirmación propuesta.

B. PREGUNTAS DICOTÓMICAS

Permiten aportar exclusión o inclusión como parte de la valoración.

C. PREGUNTAS ABIERTAS

Con el fin de obtener datos cualitativos que ayuden a obtener una visión empírica de lo que representa la transformación digital para el sector privado.

D. PREGUNTAS DE PREFERENCIA

Para estimar la balanza en la toma de decisiones de todas las áreas involucradas en una compañía.

E. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL Y GESTIÓN ANALÍTICA DEL STACK DE CLIENTES DE DIVISADERO.

MUESTRA DEL ESTUDIO

El presente informe se ha elaborado a partir de entrevistas online entre octubre y diciembre del 2016 a ejecutivos de empresas españolas.

Para generar unos resultados representativos tanto a nivel funcional como vertical nos hemos dirigido a:

- Perfiles digitales de primer y segundo nivel de empresas rango IBEX 35, Fortune 500

Por otro lado, se ha realizado el estudio en un total de seis verticales representando:

- Servicios financieros
- Educación
- Retail
- Energía
- Turismo
- Telecom

ESCALA Y OBTENCIÓN DE PUNTUACIÓN

La escala de valoración de Barómetro Divisadero está basada de cero a 100 puntos para los dos vectores.

- | | | | |
|----------------------|----------|----------------------|---------|
| • Líder digital | 70 - 100 | • Explorador digital | 17 - 34 |
| • Entusiasta digital | 35 - 69 | • Amateur digital | 0 - 16 |

VISIÓN TRANSVERSAL

La obtención de la puntuación se llega a partir de la suma de calificaciones en cada vector: Modelo organizativo y de negocios (V1), gestión de la innovación y Data-Driven Maturity (V2) y Transformación cultural y capacidades digitales (V3).

A continuación, se genera un total por vector para finalmente obtener unos resultados totales parciales y a partir de ésta generar un total a través de la suma de todos los vectores. Este procedimiento se ha realizado para cada área funcional, obteniendo de esta manera un calificación final por área funcional.

VISIÓN VERTICAL: TENDENCIAS POR INDUSTRIA

Asimismo, el resultado de la visión vertical se obtiene a través de la suma de cada vector: Modelo organizativo y de negocios (V1), gestión de la innovación y Data-Driven Maturity (V2) y Transformación cultural y capacidades digitales (V3).

A continuación, se genera un total por vector para finalmente obtener unos resultados totales parciales y a partir de ésta generar un total a través de la suma de todos los vectores. Este procedimiento se ha realizado para cada área funcional, obteniendo de esta manera un calificación final por área vertical.

VISIÓN EMPRESARIAL ESPAÑA

La calificación se obtiene a través de la media de toda la totalidad de los verticales analizados.

AUTORES Y COLABORADORES

DIVISADERO

AUTORES



Bernardo Crespo
Digital Transformation Leader
bcrespo@divisadero.es



Marta Llorente
Marketing Leader
mllorente@divisadero.es



Esperanza Pariente
Digital Transformation Strategist
epariente@divisadero.es



Paula Natal
Graphic Designer
pnatal@divisadero.es

AGRADECIMIENTOS

Fernando Arboledas y Tania Asa



COORDINACIÓN ACADÉMICA



Salvador Aragón
Chief Innovation Officer (CIO)
Salvador.Aragon@ie.edu

AGRADECIMIENTOS

Teresa Martín-Retortillo, Joaquín Uribarri, Carola Arbolí, María Elena Silva, Tadea Querejazu y María Ángeles Martínez.


PATROCINADOR





Calle de María de Molina
11-13-15
28006 Madrid
Telf. 915 689 600

execed@ie.edu
www.ie.edu

 [@IEbusiness](https://twitter.com/IEbusiness)
[@IEExecEducation](https://twitter.com/IEExecEducation)

DIVISADERO

MADRID

Zurbano 34
28010 Madrid
Telf. 912 797 774

GIJÓN

Estadio El Molinón 100
33203 Gijón
Telf. 985 095 110

BARCELONA

Pça. Francesc Macià 3
08021 Barcelona
Telf. 937 823 458

info@divisadero.es
www.divisadero.es

 [@divisadero](https://twitter.com/divisadero)

Comparte con: [#BAROMETRO_DSD_IE](https://twitter.com/hashtag/BAROMETRO_DSD_IE) [#DIGITAL](https://twitter.com/hashtag/DIGITAL) [#TXD](https://twitter.com/hashtag/TXD)