

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

estudio sobre la digitalización
de las empresas en Andalucía

2017

Estudio realizado por:

Bip.

Business Integration Partners

Promovido por:

EOI Escuela de
organización
Industrial

CESUR
Empresarios del Sur de España



INFORME DE RESULTADOS ENCUESTA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL 2017

© Business Integration Partners

El contenido y gráficos de este informe pertenecen a Business Integration Partners Iberia. Prohibida la reproducción total o parcial sin citar la fuente de información.

www.bipiberia.es

Publicado en Madrid en febrero de 2018

Prólogo	5
Resumen ejecutivo	7
Nuestra Visión de la transformación digital	9
<u>Resultados del estudio</u>	
Digitalización del tejido empresarial andaluz	19
Madurez digital de las empresas en Andalucía	27
Metodología	29
Agradecimientos	30

PRÓLOGO

La situación actual del ámbito empresarial se caracteriza por dos premisas fundamentales:

- **Mayor poder de los clientes.** Por primera vez, gracias a la tecnología, los clientes y consumidores al tener más información y capacidad de influencia van por delante de las empresas, y éstas deben evolucionar para dar respuesta y anticiparse a sus necesidades y expectativas
- **Mayor nivel de competencia.** La tecnología está contribuyendo a disminuir las barreras de entrada en prácticamente todos los sectores y a que la globalidad de los mercados sea una realidad. Pequeñas *startups* están poniendo en jaque a grandes corporaciones

Como vemos, la tecnología se ha convertido rápidamente en el principal motor de diferenciación de las empresas, y por tanto tiene una influencia significativa en su crecimiento y rentabilidad.

Estamos por tanto ante una nueva era digital en la que las empresas deben transformar sus negocios y aprovechar las oportunidades que les ofrece la tecnología.

Desde este punto de vista, la Transformación Digital de las empresas la definimos como el **aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la tecnología para optimizar la forma de hacer negocio.**

Ante este nuevo entorno que impacta de forma relevante la forma de enfocar los negocios de prácticamente todos los sectores, hemos considerado interesante abordar un estudio, en colaboración con CESUR (Asociación de Empresarios del Sur de España) y EOI Andalucía, dirigida a directivos de empresas ubicadas en Andalucía para recoger su percepción sobre la **situación y evolución de la transformación digital en las empresas del tejido empresarial andaluz.**

El estudio realizado se ha basado en el análisis de dos ámbitos diferenciados:

Un primer ámbito con preguntas de carácter general que reflejan las opiniones de más de 100 directivos sobre la situación y evolución de la transformación digital en el tejido empresarial andaluz

Un segundo ámbito que ha permitido obtener una valoración del nivel de madurez digital de las empresas participantes en el estudio

Pensamos que las respuestas y conclusiones obtenidas son un buen termómetro para conocer el estado del arte de la digitalización en el tejido empresarial andaluz, y esperamos que usted comparta esta opinión después de la lectura del informe.

Fernando Izquierdo
Director del estudio





RESUMEN EJECUTIVO

Principales conclusiones obtenidas

La digitalización se considera absolutamente necesaria para ser competitivo y conseguir el desarrollo y supervivencia del negocio

El nivel de madurez digital de las empresas encuestadas se sitúa en un nivel medio, siendo los sectores más maduros telco y tecnología seguidos de banca y seguros

El factor considerado más importante para garantizar el éxito de la transformación digital es la implicación y liderazgo de la Dirección

El foco de la digitalización está puesto en optimizar la experiencia del cliente (omnicanalidad y big data) y mejorar la eficiencia (automatización de procesos)

La transformación digital se considera una responsabilidad compartida liderada por las áreas de negocio. Destaca que sólo el 11% de las empresas encuestadas dispone de la figura de responsable digital (CDO)

No disponer de una estrategia de digitalización es la principal barrera identificada para convertirse en una empresa digital. Más del 50% de las empresas encuestadas no tienen definida ninguna estrategia de digitalización

El 57% de los encuestados opinan que el nivel de inversión en digitalizar la compañía es el adecuado frente a un 43% que lo considera claramente insuficiente



NUESTRA VISIÓN

¿Qué está pasando?

Hoy día la mayoría de las empresas, salvo las pocas que aún operan en mercados considerados “estables”, se mueven en un entorno denominado **VUCA** (acrónimo de *volatility, uncertainty, complexity* y *ambiguity*), entorno complejo y poco predecible que obliga a las empresas a transformarse y tener que “reinventarse” de forma permanente.

Un análisis de la evolución del **S&P 500** de Standard & Poors, el selectivo índice que aglutina a las 500 compañías cotizadas más importantes de Estados Unidos, indica que el tiempo de permanencia de las compañías en este índice está bajando drásticamente, pasando de una media de permanencia de 65 años en la década de los 60 a 15 en la actualidad. De seguir esta progresión, en 2025 el 75% de las empresas actuales ya no estarán en el mencionado índice.

¿Quién provoca esta situación de incertidumbre que está obligando a transformarse a las empresas ?

Podemos decir que básicamente dos circunstancias:

Mayor poder de los clientes. Por primera vez los clientes y consumidores tienen más información, son más influyentes y van por delante de las empresas, y éstas deben evolucionar para dar respuesta y anticiparse a sus necesidades y expectativas.

Incremento de la competencia. La tecnología está contribuyendo a disminuir las barreras de entrada en prácticamente todos los sectores y a que la globalización de los mercados sea una realidad.

La tecnología tiene una influencia significativa en el crecimiento y rentabilidad de las empresas

¿La digitalización supone un nuevo paradigma de negocio?

La formulación estratégica de las empresas, tal como la entendíamos hace unos años, se puede decir que ha muerto. Hoy día resulta muy complejo plantearse elaborar un plan estratégico a 3-5 años y confiar en que se vaya a cumplir con unos mínimos ajustes razonables.

Actualmente nos movemos en un entorno de ambigüedad e incertidumbre que hace muy complicado predecir, y sobre todo acertar, en cuanto al plan de acciones a acometer que afectan al largo plazo:

¿estamos “relativamente” seguros de qué van a querer y valorar los clientes dentro de tres o cinco años?

¿tenemos más o menos claro quiénes van a ser los competidores de nuestros negocios en ese plazo de tiempo?

Y aspectos relativos al ... ¿modelo de negocio?, ¿tecnología a utilizar?, ¿colaboradores y partners con los que establecer alianzas?.

Seguro que en este momento nos vienen a la mente ejemplos de respuestas negativas a estas preguntas.

Sin duda se está produciendo (de hecho se ha producido ya) un cambio de paradigma en el entorno empresarial, y éste está fundamentado en la tecnología y la digitalización.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han generado un nuevo entorno de negocio, el denominado

entorno digital, que conlleva implicaciones relevantes:

Hay que responder a los clientes, ...

La tecnología ha permitido que por primera vez los clientes y consumidores vayan por delante de las compañías, y éstas deban evolucionar su modelo de relación (procesos y canales), oferta de productos y servicios y hasta el modelo de negocio para dar adecuada respuesta a sus necesidades y expectativas (*customer experience*).

de forma ágil, ...

Es necesario aprender más y más rápido de los clientes y de sus problemas, y proponerle soluciones que aunque no sean completas conlleven un mínimo esfuerzo y sobre todo tiempo de desarrollo (lo que se denomina producto mínimo viable). Me viene a la mente el consabido dicho de “lo mejor es enemigo de lo bueno”.

Para ello las compañías deben adoptar modelos alternativos a los tradicionales para dar una respuesta ágil y flexible a los retos planteados por el nuevo entorno (*agile enterprises*).

... y colaborativa.

La evolución y aparición continua de nuevas tecnologías digitales provoca que sea necesario crear ecosistemas de colaboración y co-creación para proporcionar al cliente las respuestas adecuadas.

Esto conlleva la creación de espacios de trabajo colaborativos (*digital workspaces*) que permitan optimizar el entorno de trabajo. 3C: comunicación, colaboración y conocimiento.

¿Cuales son las claves para que la transformación a emprender tenga éxito?

Creemos que hay cuatro “palos” sobre los que actuar (o al menos revisar):

1. Foco en la experiencia del cliente

Aunque suene categórico, es la razón sine qua non no se puede llegar a conseguir una verdadera transformación.

Disponer de una estrategia con foco en el cliente que permita anticiparse a sus necesidades, cubrir sus expectativas y optimizar su experiencia, es la clave para llevar a cabo esta transformación.

Es necesario definir experiencias únicas, simples y personalizadas que generen vivencias en el cliente, antes, durante y después de la compra, capaces de generar un vínculo emocional con la marca.

¿Estamos realmente enfocados en el cliente y les proporcionamos una experiencia que nos permite diferenciarnos?

2. Innovación

Las compañías hoy día deben estar en permanente evolución y ofrecer respuestas ágiles que les permitan anticiparse a los retos planteados tanto por los clientes como por los competidores, y esto se consigue disponiendo de una cultura de innovación.

Se impone abordar una estrategia de innovación que aproveche nuevas ideas y permita desterrar las cinco palabras más caras del ámbito empresarial: “siempre lo hemos hecho así”.

¿Estamos fomentando suficientemente la generación de nuevas ideas para llevarlas al negocio?

3. Digitalización

La digitalización es un hecho irreversible que está cambiando la forma de enfocar y desarrollar los negocios y que se está convirtiendo en el principal motor de diferenciación y transformación de las empresas, teniendo por tanto una influencia significativa en su crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad.

Si bien el origen de la digitalización está en la tecnología, no debemos olvidar que la transformación digital es un tema de negocio: Aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para optimizar la forma de hacer negocio (modelo, productos y servicios, canales o procesos).

¿Estamos aprovechando suficientemente las oportunidades que ofrece actualmente la tecnología?

4. Gestión del cambio

Siempre detrás de cualquier proceso de transformación están las personas y éstas son la clave para que transformación se produzca ... o no.

Por ello, cualquier proceso de transformación debe llevar aparejada

una fuerte componente de gestión del cambio que conlleve acciones encaminadas a reducir las posibles resistencias que, si o si, se van a producir.

¿Estamos teniendo en cuenta las implicaciones que conlleva la transformación y posibles respuestas a obtener desde el lado humano de la compañía?

El verdadero factor diferenciador y garantía de futuro para las compañías será la velocidad a la que éstas sean capaces de transformarse y anticiparse a los retos que les plantea el mercado, en lugar de simplemente reaccionar a los mismos

¿En que se concreta la transformación digital?

Como ya se ha definido anteriormente, la transformación digital es el **aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la tecnología para optimizar la forma de hacer negocio.**

Estas oportunidades se deben concretar tanto en la transformación de cara al cliente (GO Digital) como en la propia transformación interna de las compañías (BE Digital).

GO Digital

La digitalización genera nuevas oportunidades para la entrega de mayor valor y mejorar la experiencia del cliente: **Orientación a ser una organización customer centric.**

BE Digital

La velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, mientras que las organizaciones se mueven con una velocidad de cambio lineal: **La transformación digital está generando colapsos en las organizaciones que es necesario afrontar.**

DIGITAL BUSINESS

Transformarse de cara al cliente

- Posicionamiento digital de la marca
- Conocimiento del cliente (capacidades analíticas)
- Identificación de nuevos productos y servicios
- Transformación del Customer Journey (CEX)
- Omnicanalidad y migración a nuevos canales digitales
- Adopción de nuevos modelos de negocio



DIGITAL COMPANY

Transformarse internamente

- Generación de la Visión y la estrategia digital
- Liderazgo para el desarrollo de cultura digital
- Facilitar la creación de entornos colaborativos
- Disponer de flexibilidad y mod. de respuesta ágil
- Generación de comunidades con terceros
- Atracción y desarrollo del talento y competencias digitales

Modelo de madurez digital

A continuación resumimos el modelo y factores utilizados para valorar el nivel de madurez digital de las compañías (*)

- Se dispone de la capacidad tecnológica suficiente para acometer un proceso de transformación digital
- Se "vigila" y analiza de forma periódica las tendencias y nuevas tecnologías digitales susceptibles de ser incorporadas
- Existe un plan de inversiones para la adopción e implantación de tecnologías y soluciones digitales

- Se propicia la integración y utilización de nuevos canales digitales (web, móvil, redes 2.0) por parte de los clientes
- Se dispone de información y plataformas para analizar el comportamiento de los clientes
- Se dispone de un alto nivel de automatización de los procesos internos (por ejemplo utilizando RPA)

- Se abordan las iniciativas de desarrollo digital de forma incremental e iterativa (en base a pequeños pilotos)
- Se favorece la colaboración entre departamentos para facilitar la identificación de oportunidades de digitalización
- Se comparte información y promueven acciones de carácter colaborativo con proveedores y otros colaboradores del negocio

- Existe una cultura de innovación que promueve la adopción de soluciones digitales
- Los clientes son la referencia que ayudan a marcar la estrategia y prioridades de digitalización
- Cualquier empleado tiene abierta la posibilidad real de proponer iniciativas para para optimizar los procesos o canales de relación con clientes



(*) © Business Integration Partners

VISIÓN Y LIDERAZGO DIGITAL

- El equipo directivo tiene interiorizada la necesidad de evolucionar hacia la digitalización de la empresa
- Se dispone de una estrategia y plan de transformación para optimizar su nivel de digitalización
- Se mide de forma periódica como la estrategia digital contribuye a conseguir los objetivos de negocio

CULTURA Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO

- Existe la creencia de que la digitalización es un factor relevante para ser competitivo en el mercado a medio plazo
- Existe una buena predisposición a la incorporación de nuevas tecnologías, procesos, ... para mejorar el negocio
- Los empleados están motivados para abordar los cambios que implique la transformación digital de la empresa

ROLES Y ORGANIZACIÓN

- Se tienen definidos los roles, perfiles y capacidades necesarias para abordar la transformación digital
- Se trabaja con partners tecnológicos para apoyar el desarrollo de la transformación digital
- Las iniciativas de digitalización se abordan siempre contando con la participación de todas las áreas implicadas e incluso con clientes

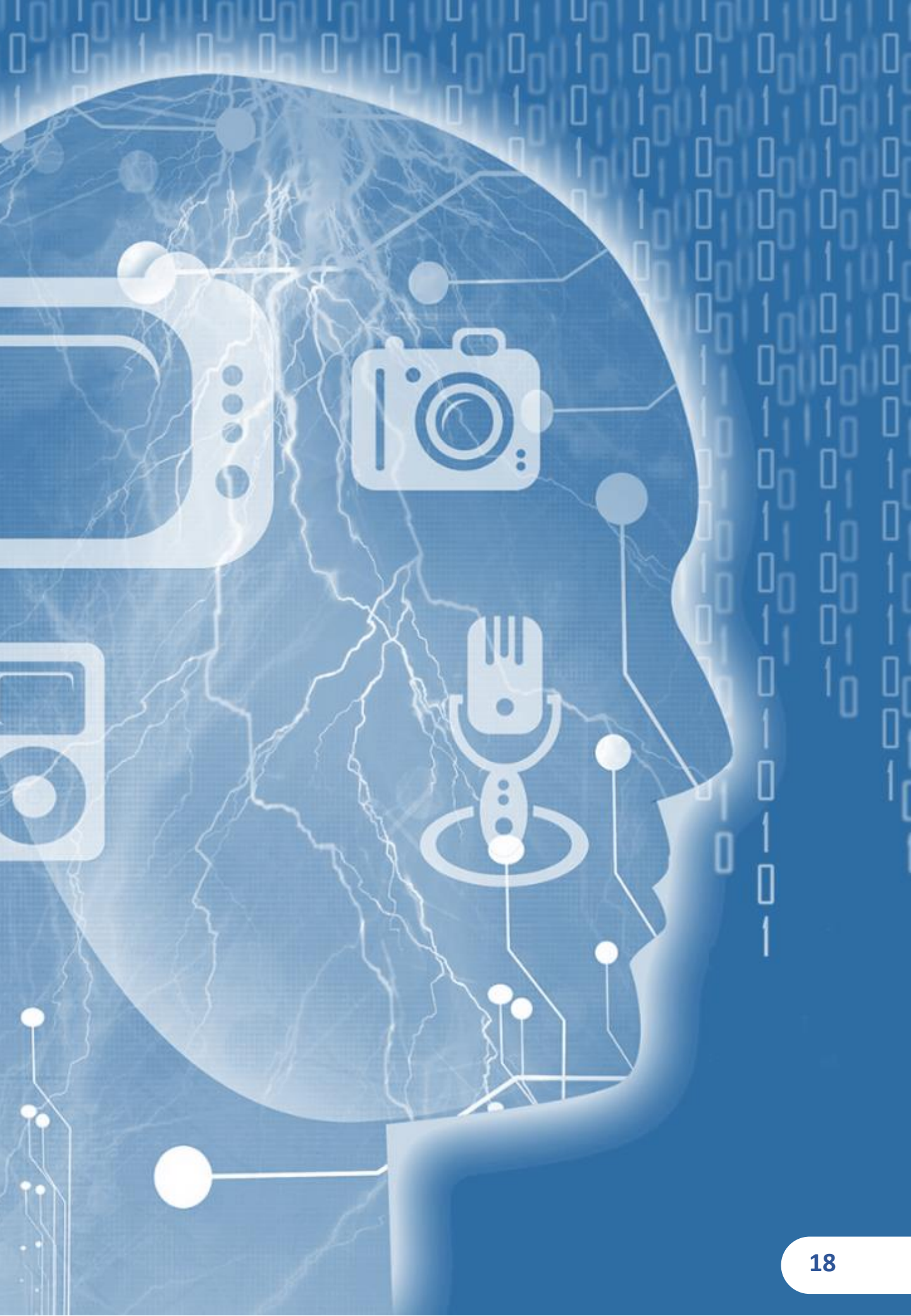
RECURSOS Y COMPETENCIAS EQUIPO

- Desde la dirección se comunica y "empuja" de forma clara la necesidad y pasos a dar para ser una empresa digital
- Se invierte suficientemente para proporcionar información y formación digital a los empleados
- La empresa cuenta con perfiles con las capacidades digitales adecuadas en áreas clave de la organización (marketing, sistemas, ...)





Resultados del estudio

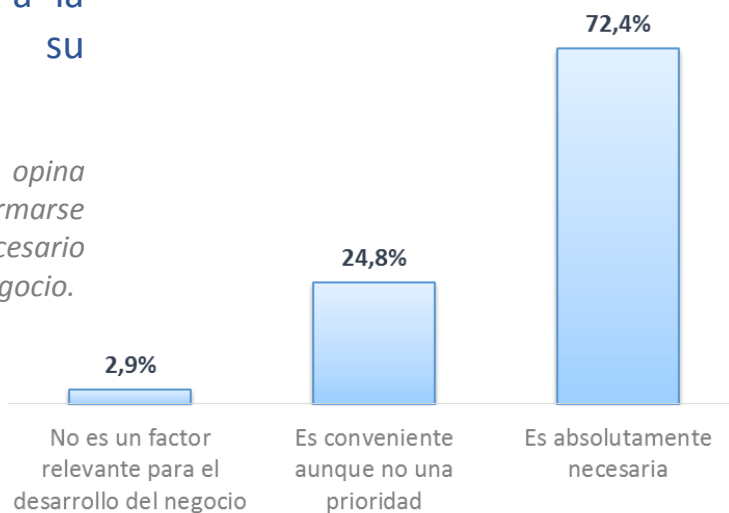


DIGITALIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL ANDALUZ

Respuestas obtenidas a las preguntas de carácter general que reflejan las opiniones de más de 100 directivos sobre la situación y evolución de la transformación digital en el tejido empresarial andaluz:

¿Qué importancia le da a la evolución digital de su empresa?

La gran mayoría de encuestados opina que evolucionar y transformarse digitalmente es absolutamente necesario para el adecuado desarrollo del negocio.



¿Cuáles son las razones principales por las que cree que una empresa debe abordar un proceso de transformación digital?

De las respuestas se puede inferir que la razón principal esgrimida de ser más competitivos se sustenta en dos realidades más concretas: mejorar la experiencia del cliente (facilitando su relación con la compañía) y ser más eficientes (automatizando los procesos)



¿Cuáles son los factores más importantes para garantizar una transformación digital exitosa?

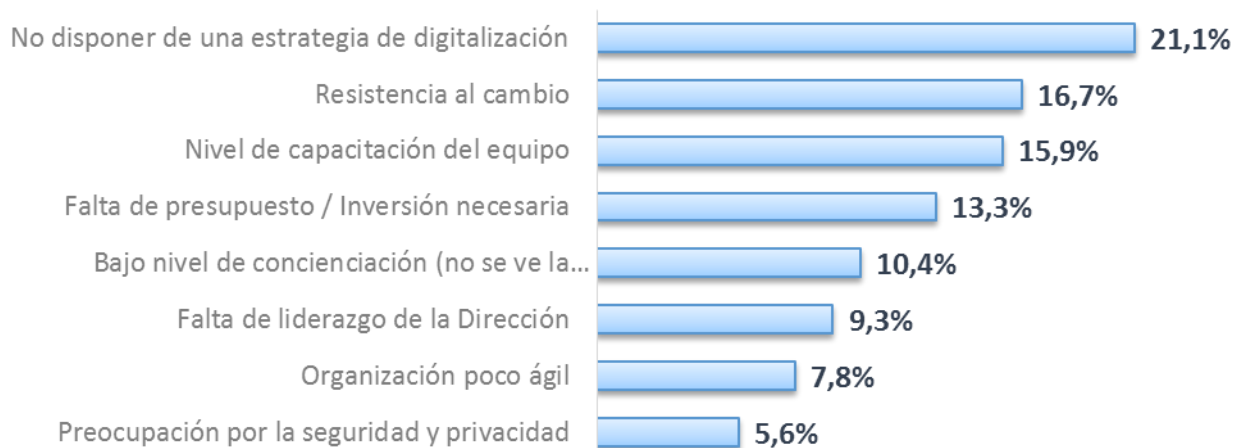
Casi la mitad de los encuestados opina que para abordar un proceso de transformación digital es clave un fuerte liderazgo y apoyo de la Dirección.

También consideran importante que en la empresa exista una cultura que favorezca la innovación.



¿Cuáles cree que son las principales barreras para transformarse digitalmente?

No disponer de una estrategia clara y los temas relacionados con personas (resistencia del cambio y capacitación) son en opinión de los encuestados las barreras principales para la transformación

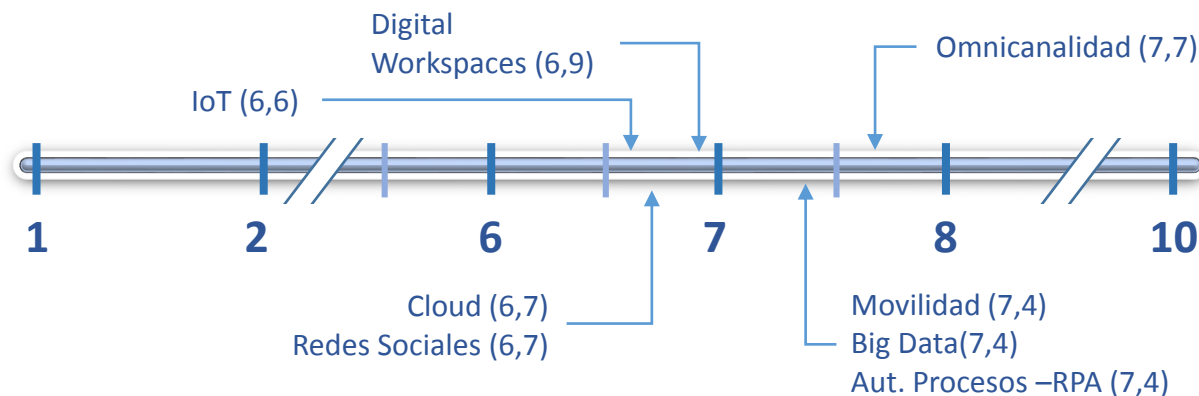


¿Qué temas cree que son prioritarios abordar de cara a la digitalización?

Valoración de 1 a 10

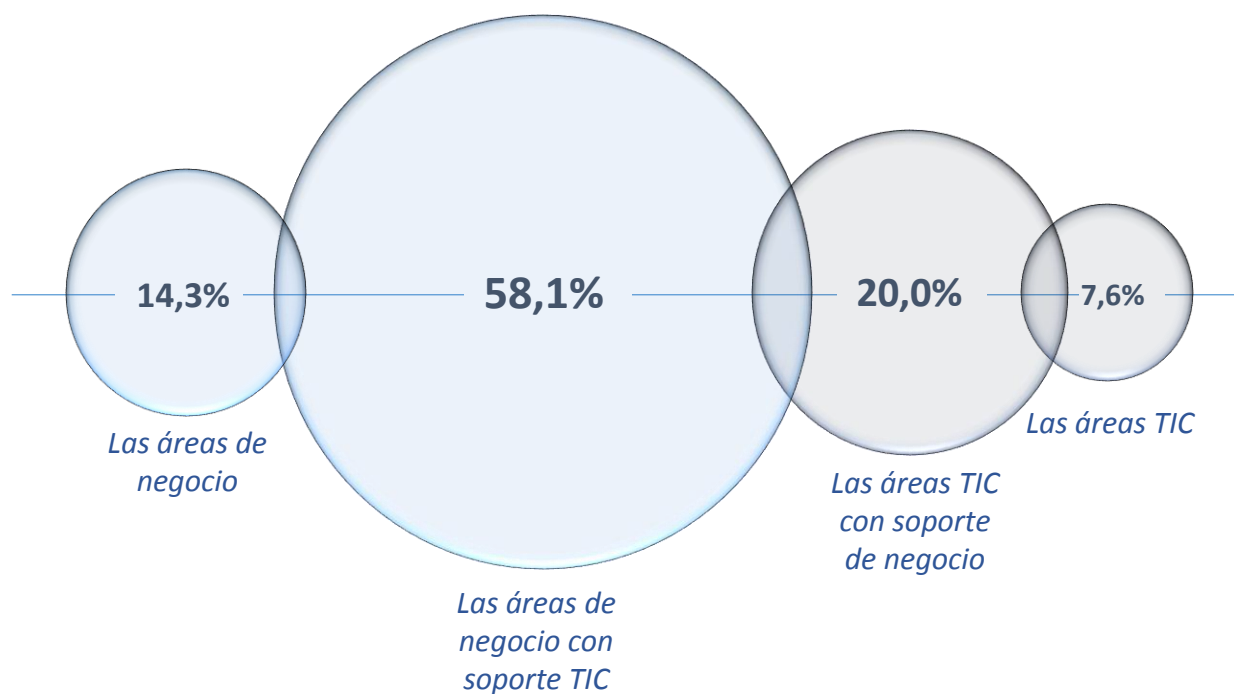
La omnicanalidad en la relación con los clientes es considerada como el área prioritaria de digitalización.

Temas relacionados con movilidad, big data y automatización de procesos (RPA) le siguen en importancia.

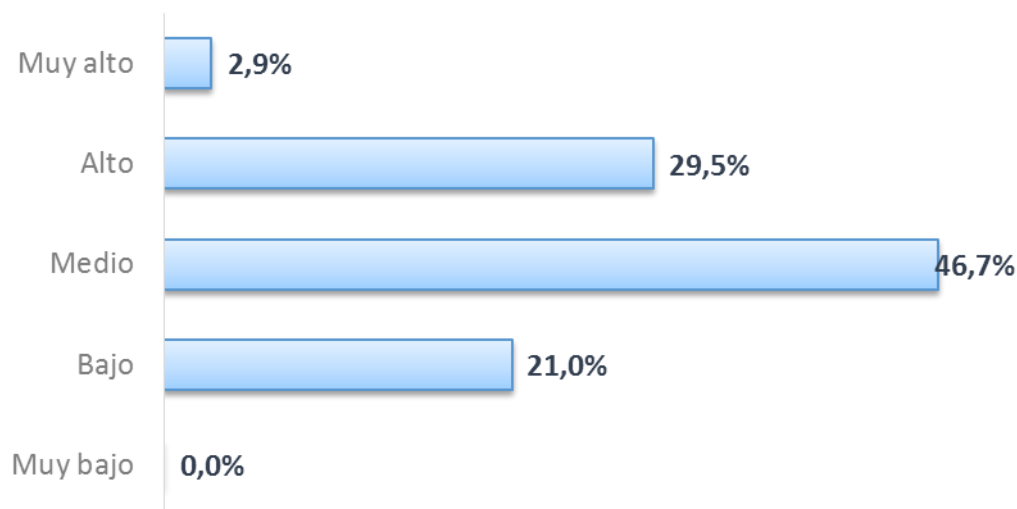


¿Quién considera que debería liderar el proceso de transformación digital?

De las respuestas de los encuestados se puede deducir que el proceso de transformación digital es un proceso transversal que debe ser liderado desde las áreas de negocio.



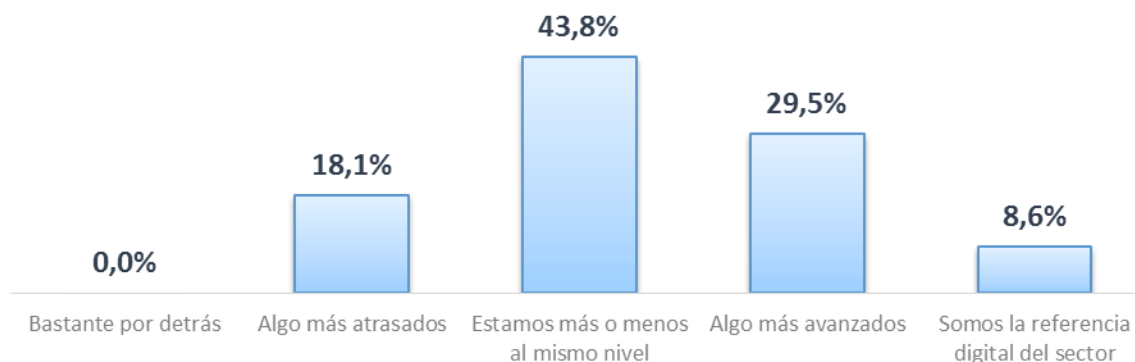
¿Cómo considera que es actualmente el nivel de digitalización de su empresa?



Casi el 50% de los encuestados opinan que sus empresas tienen un nivel medio de digitalización, teniendo recorrido de mejora.

Menos de un 3% consideran que están en un nivel muy alto de madurez digital.

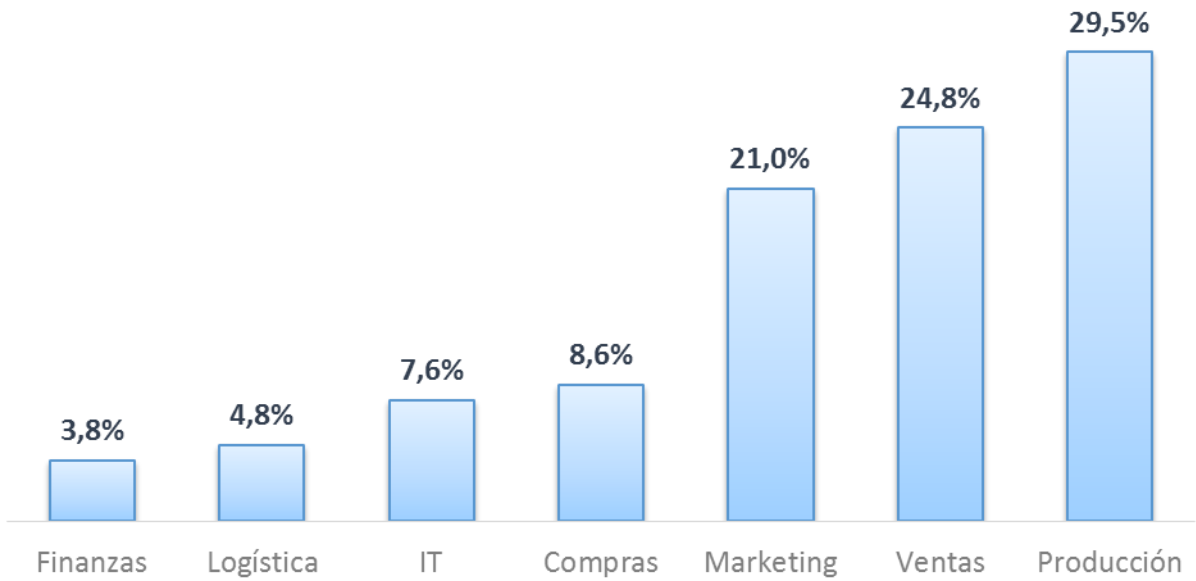
En comparación con el conjunto de empresas con las que compite, ¿cuál cree que es su posición respecto al nivel de digitalización?



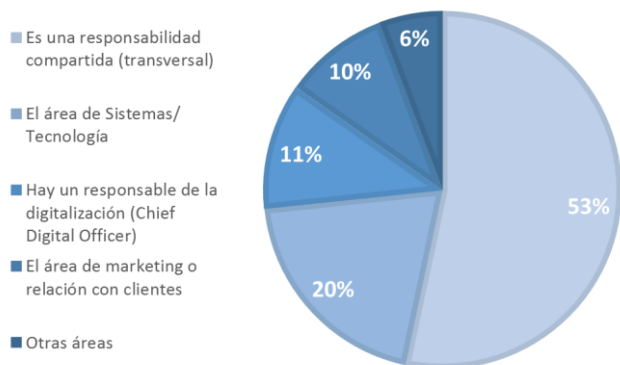
Más del 80% de los encuestados opinan que sus empresas están a un nivel igual o superior de digitalización que sus competidores.

¿En qué área de su empresa es necesario un mayor esfuerzo de digitalización?

En opinión de los encuestados, las áreas prioritarias en las que concentrar el esfuerzo de digitalización son producción a través de la automatización de procesos (RPA) y marketing y ventas para mejorar la experiencia del cliente (omnicanalidad, movilidad, big data, ...).



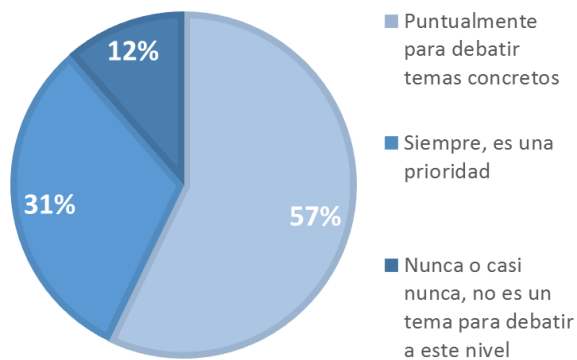
¿Quién se encarga en su organización de los temas de digitalización?



En opinión del 53% de los encuestados la digitalización es una responsabilidad compartida transversalmente.

Sólo el 11% de las empresas dispone de la figura específica de responsable digital (CDO - Chief Digital Officer).

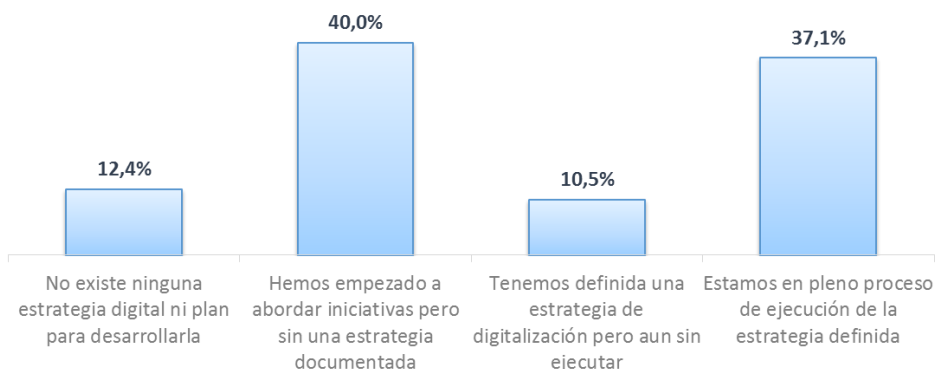
¿La transformación digital es un tema que está encima de la mesa en los Comités de Dirección?



Para el 31% de los encuestados la transformación digital es una verdadera prioridad que se trata al máximo nivel.

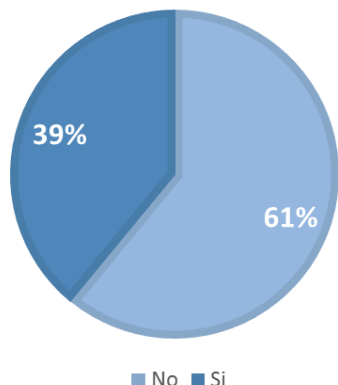
Para el 12% es un tema que nunca se trata a este nivel.

¿Tiene su empresa una estrategia digital formalizada y en qué estado se encuentra?



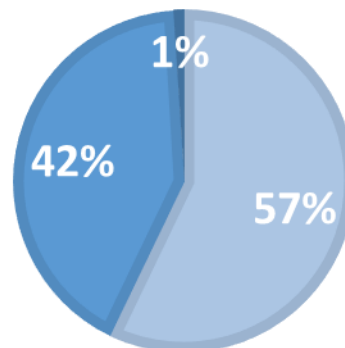
Más de la mitad de los encuestados afirman que no disponen de una estrategia para desarrollar la digitalización de su empresa.

¿Se mide de alguna manera el impacto de la digitalización en la consecución de nuevos ingresos y/o en la optimización de costes?



El 61% de los encuestados opinan que las empresas no miden el impacto de la digitalización en sus cuentas de resultados.

¿Cree que el nivel de inversión que se está realizando en su organización en temas de digitalización es suficiente?

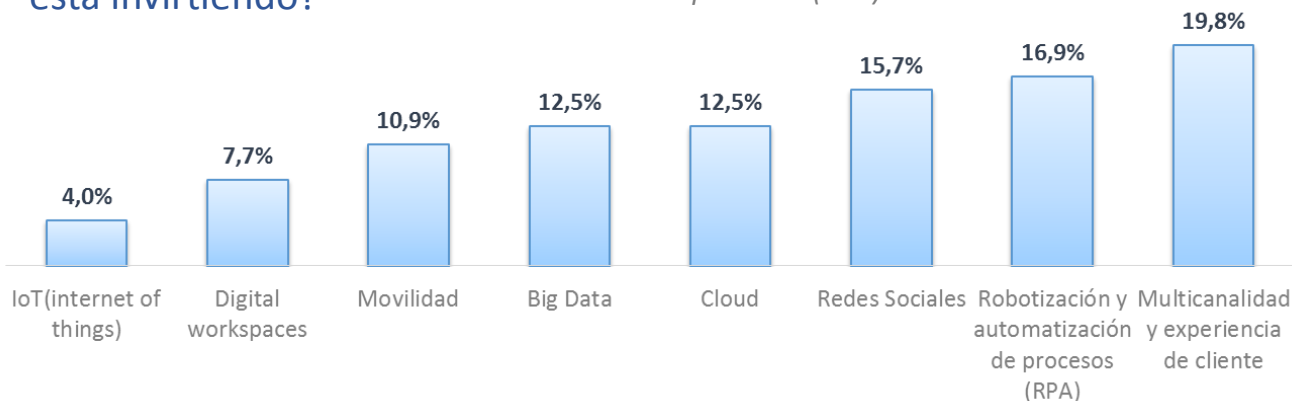


- Es el adecuado
- Es claramente insuficiente
- Está por encima de lo realmente necesario

El 57% de los encuestados opinan que el nivel de inversión que se realiza en digitalizar la empresa es suficiente.

¿A qué categorías está actualmente dedicando mayor presupuesto o en las que más está invirtiendo?

Aunque las inversiones se distribuyen entre las distintas categorías, las principales hacen referencia a multicanalidad y automatización de procesos (RPA).





MADUREZ DIGITAL DE LAS EMPRESAS EN ANDALUCÍA

Los encuestados adicionalmente han respondido a un *check list* para valorar el nivel de madurez digital de sus organizaciones (*).

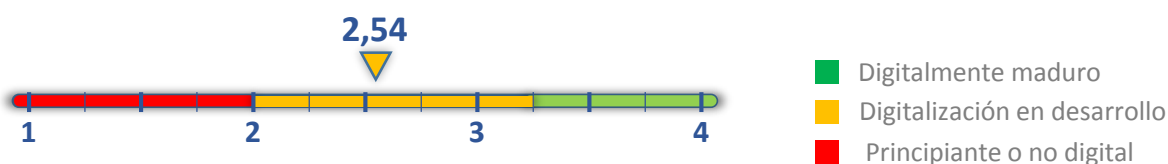
Dicha valoración se ha realizado en base al modelo y preguntas descritas en las páginas 14 y 15 del estudio, que define la madurez digital en base a 8 factores.

La valoración obtenida para el conjunto de respuestas, que nos ofrece una visión global del nivel de madurez digital de las empresas que han participado en el estudio, de se resume en el siguiente gráfico:



(*) Valoración de 1 (nivel más bajo de madurez) a 4 (nivel más alto de madurez)

VALORACIÓN GLOBAL DEL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL



Principales diferencias por segmentos de participantes

Por **Tamaño** (número de empleados)



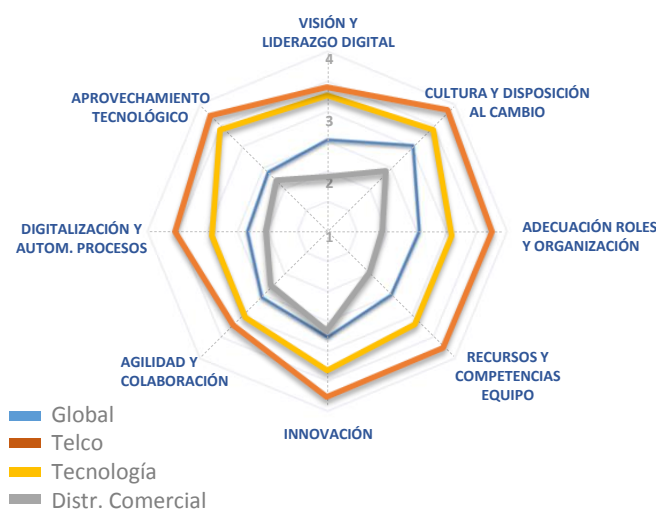
- La diferencia más significativa frente a la valoración media global (2,54) se obtiene en el colectivo de empresas de más de 1.000 empleados (2,80)
- Éstas resaltan de forma positiva la Visión y liderazgo digital existente, así como el aprovechamiento que hacen de la tecnología
- Resaltar también que entre el colectivo de empresas entre 1.000 y 200 empleados, la digitalización y automatización de procesos es la principal área de mejora

Por **Cargo** (área de responsabilidad)



- Los responsables de Recursos Humanos son los que realizan una valoración más alta del nivel de madurez digital (3,20). En su opinión destaca la adecuación de las estructuras organizativas así como la capacidad de innovación
- Por el contrario, el perfil que realiza una valoración más baja del nivel de madurez son los responsables de tecnología/sistemas (2,21). Éstos consideran que uno de los principales aspectos de mejora debe ser la digitalización y automatización de los procesos

Por **Sector de actividad**



- Los sectores con un mayor nivel de madurez digital, por encima de 3, son los de telecomunicaciones (3,65) y tecnología (3,20)
- A continuación el sector que presenta un mayor nivel de madurez es el de banca y seguros (2,82)
- Respecto al sector más inmaduro digitalmente está el de distribución comercial, con una valoración de 2,16

METODOLOGÍA Y DATOS DE PARTICIPACIÓN

Universo: Directivos de empresas ubicadas en Andalucía

Tipo de encuesta: cuestionario online

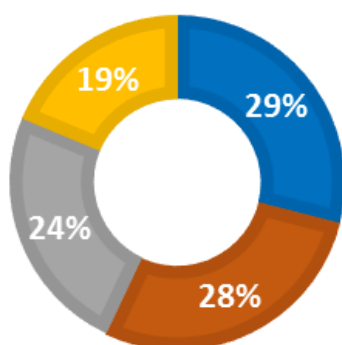
Fecha de realización: 19 Sep. – 30 Nov. 2017

Número de respuestas obtenidas: 107

Distribución de las respuestas:

POR TAMAÑO DE EMPRESA

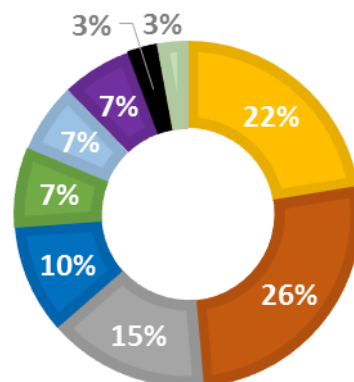
(nº de empleados)



- + 1.000 empleados
- 1.000 – 200 empleados
- 200 - 50 empleados
- - 50 empleados

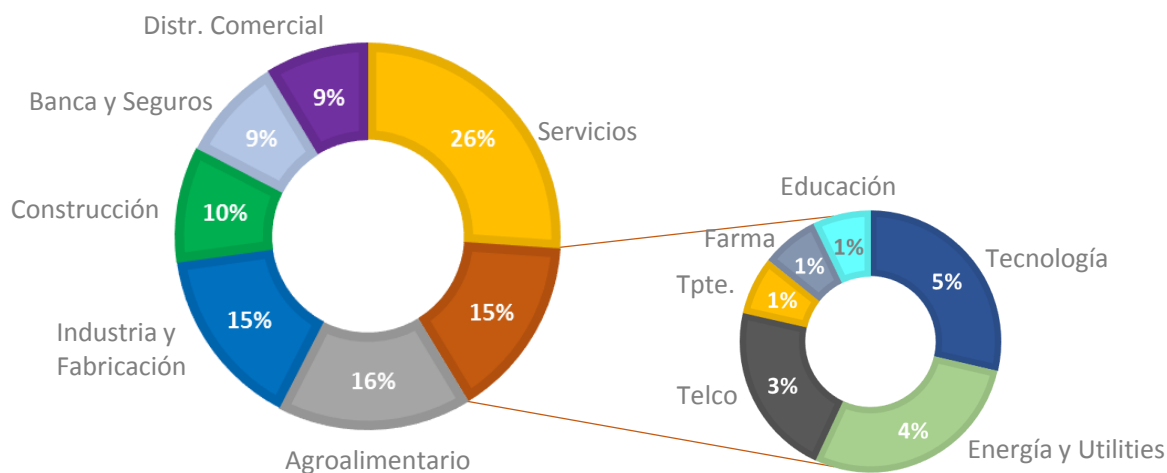
POR CARGO

(área de responsabilidad)



- Presidente/C. Delegado
- Dir. General
- Comercial/Marketing
- Financiero/C. Gestión
- Tecnología/Sistemas
- Producción/Calidad
- Innovación
- Recursos Humanos
- Otros

POR SECTOR DE ACTIVIDAD



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que amablemente se han prestado a contestar las preguntas del cuestionario, expresando de forma abierta y sincera su visión y opiniones acerca de la situación de la transformación digital en el entorno empresarial andaluz.

Especialmente a D. Antonio Pérez Ostos, Presidente de CECOFAR y a D. Domingo Pérez Mira, Director de Innovación del Grupo AZVI.

También queremos agradecer la inestimable colaboración desinteresada de:



Asociación de Empresarios del Sur de España

Nueva generación de empresarios comprometidos con la mejora de las condiciones económicas y sociales de Andalucía.

www.cesur.org.es



Escuela de Organización Industrial

Escuela de Negocio con más de 60 años de historia que ha contribuido decididamente a la modernización de la economía e industria española.

www.eoi.es

Sin la participación de todos ellos, no hubiera sido posible la realización de este estudio.

Por último queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas de Business Integration Partners que han participado en la elaboración del estudio, ya que sin su colaboración, este estudio tampoco hubiera visto la luz.

Muchas gracias a todos



Business Integration Partners

Acerca de Bip Iberia

Bip Iberia es una consultora especializada en facilitar la transformación *end-to-end* de los negocios de nuestros clientes, donde “hacemos que las cosas ocurran” operativizando e implantando las estrategias de transformación definidas. Apalancándonos en la tecnología, ayudamos a nuestros clientes en su proceso de evolución digital, partiendo de un soporte ágil y eficiente a sus áreas de negocio e IT.

Bip Iberia forma parte del Grupo Bip, consultora multinacional con más de 1.500 consultores que trabajan para más de 200 clientes de distintos sectores en 12 países.

Estamos considerados como una “consultora de confianza” que establece relaciones a largo plazo con sus clientes.

Madrid

Av. de Burgos, 12 – 5ª Planta
28036 Madrid

Tel.: +34 915 610 475



Barcelona

Gran Vía Carles III, 98 – 10ª Planta
08028 Barcelona

Tel.: +34 932 550 700



Sevilla

Av. Eduardo Dato, 69 – 5ª Planta
41005 Sevilla

Tel.: +34 951 988 712



Málaga

Plaza de la Solidaridad, 12 – 5ª Planta
29002 Málaga

Tel.: +34 954 302 658



transformacion.digital@mail-bip.com
www.bipiberia.es

Transformación DIGITAL

estudio sobre la digitalización
de las empresas en Andalucía

