

El secreto de una transformación digital de éxito

¿Cómo diseñar una estrategia digital cuyos resultados superen tus expectativas? Ampliar las capacidades analíticas de los datos corporativos puede ayudar a las empresas a competir en el escenario pos-COVID-19.



4 de junio de 2020

- **La inteligencia artificial aplicada a la analítica avanzada de datos parece marcar la diferencia en las estrategias de transformación digital.**

- **En todas las empresas más satisfechas con su estrategia digital, la dirección general impulsa y lidera el proceso de transformación.**
- **El 85% de las compañías cuyas iniciativas digitales han superado sus expectativas utiliza la cocreación de valor, siendo la metodología más utilizada entre este grupo.**

La mayoría de las empresas que han iniciado una estrategia orientada a la transformación digital han conseguido tener éxito, según su comité de dirección. Así lo asegura el "[Estudio IESE-Pentec sobre transformación digital](#)", elaborado en el contexto del Encuentro [Digital Ecosystem](#). Este informe, firmado por los profesores del IESE [Javier Zamora](#) y [Joan Enric Ricart](#) junto a otros autores, analiza las respuestas a más de 200 directivos de empresas del mercado español.

En concreto, un 47% opina que ha cumplido con las expectativas generadas inicialmente y otro 13% considera que las han superado. Este último grupo comparte algunas características que pueden arrojar pistas sobre los ingredientes de una transformación digital de éxito.

Para estas empresas, la transformación digital viene definida, sobre todo, por conseguir una mayor agilidad del negocio y productividad del puesto de trabajo, extender la innovación en la compañía y generar valor con nuevos modelos de negocio.

Estas son las prácticas que tienen en común las compañías que más satisfechas están con su estrategia de transformación digital:

- **Iniciativas de entre 1 y 3 años.** La mayoría de empresas consiguen culminar con éxito sus iniciativas digitales entre el primer y el segundo año del programa. Un significativo segundo grupo de compañías ha tardado entre dos y tres años. Ello lleva a pensar a que existe un claro enfoque hacia iniciativas *quick win*, con un horizonte temporal de un máximo de dos años y que, cuando se retrasan, acaban llevando hasta tres años.
- **Uso de inteligencia artificial.** Las tecnologías que más diferencian a las empresas con éxito del resto son las plataformas de automatización, presentes en el grupo más satisfecho en un 57%, frente al 44% del resto de compañías, así como la inteligencia artificial aplicada a la analítica avanzada de información, presente en un 71% de las empresas de más éxito transformador frente al 30% del grupo global.
- **Cambio en la estructura de costes.** Los directivos que más reconocen haberse beneficiado de cambios en la estructura de costes son los de las empresas de más

satisfechas (un 87% respecto a un 66% de todas las empresas), además de haber experimentado una reducción en los costes del servicio (67% frente a un 49% del todas las empresas).

- **KPI específicos.** Los indicadores de negocio se definen de forma diferente según el grado de éxito declarado por las empresas: en las de mayor éxito, en un 69% de los casos hay KPI diferenciados para el negocio tradicional y el negocio emergente. Este porcentaje cae al 58% cuando miramos el conjunto de las empresas.
- **Liderazgo desde arriba.** En todas las empresas de éxito, la dirección general impulsa y lidera el proceso de transformación. Solo un 7% de estas compañías reconocen disponer de estructuras híbridas, es decir, que impulsan las iniciativas digitales de forma separada de la operación del negocio.
- **Formación interna.** Prácticamente todas las empresas han necesitado incorporar nuevas capacidades para apoyar la transformación digital. De entre las tres fuentes para hacerlo --programas de formación interna, alianzas estratégicas y contratación de nuevo talento--, la opción de desarrollar la plantilla existente es la preferida por las organizaciones más satisfechas.
- **Cambio cultural.** Un 81% de las compañías que está por encima de sus expectativas abordan cambios culturales, frente al 68% del total. El cambio de estructuras también es importante, pero no es clave, con una diferencia de seis puntos porcentuales entre las empresas más satisfechas y el resto.
- **Prácticas de experimentación.** Una de las metodologías más utilizada por las empresas cuyas iniciativas digitales han superado sus perspectivas es la búsqueda de creación de valor entre clientes, empleados y proveedores (85%). Estas empresas también utilizan dos veces más que el resto de empresas prácticas como el A/B testing (46%) o los *hackathons* (23%). La diferencia más significativa es que las empresas más satisfechas con su estrategia digital huyen de la gestión de proyectos tradicional (17% frente a un 52% del total).

Tras la COVID-19

El informe pone de relieve que la crisis del coronavirus conmina a las empresas a priorizar la transformación digital. En una situación como la actual, aseguran, las compañías que hayan logrado acelerar la toma de decisiones gracias al análisis de los datos serán más capaces de ofrecer soluciones ágiles a clientes, proveedores y empleados. Algo al alcance de la mayoría de empresas que ya disponen de ciertas capacidades y plataformas tecnológicas para la analítica de datos, así como de un modelo de gobierno del dato mínimamente desarrollado,

concluyen los autores.

+ INFO

En 2022 se ha publicado una nueva edición del Estudio IESE-Pentecó sobre transformación digital. Puedes leer las conclusiones en "[El dato, un activo fundamental para el 94% de los directivos](#)".

www.iese.edu/es/insight