

2015 Encuesta Global de IQ Digital®

Octubre 2015

Lecciones de los líderes digitales

10 atributos que impulsan un mejor rendimiento



¿Su estrategia digital impulsará el crecimiento de los ingresos brutos o disrupción real?

Desde el 2007, nuestra investigación exclusiva ha formulado una sola pregunta sencilla: ¿Qué acciones pueden tomar los líderes para confirmar que sus inversiones digitales entreguen y sostengan valor? Para obtener la respuesta, estudiamos las prácticas y el rendimiento de las empresas globales, basado en la experiencia de casi 2,000 ejecutivos de negocios y tecnología. Este año hemos identificado 10 atributos críticos que se correlacionan con un mayor rendimiento financiero.

Las empresas de mayor desempeño son más deliberadas en su estrategia digital, innovación y ejecución. Es más probable que cuenten con el compromiso del CEO en la estrategia y entendimiento compartido. Son más propensos en una perspectiva amplia al aplicar la tecnología e identificar las fuentes de innovación. Y están más predispuestos a convertir sus datos en valioso entendimiento, proactivos en seguridad cibernética, y consistentes al medir los resultados de las inversiones digitales. Aquellas organizaciones que mostraron estos atributos—nuestros líderes IQ Digital®— fueron dos veces más propensas a lograr un crecimiento más rápido en los ingresos y beneficios que las rezagadas en nuestro estudio.

Además de establecer el vínculo directo entre la inversión digital y el rendimiento corporativo, nuestra investigación reveló tendencias importantes sobre la naturaleza de la disrupción y los obstáculos que las organizaciones enfrentan como consecuencia.

1. Digital para el negocio de hoy—no el de mañana

A pesar del fervor del mercado, las empresas no están invirtiendo en tecnología para perturbar sus propias industrias u otras industrias. Están casi enteramente enfocadas en aplicar lo digital para hacer crecer sus modelos de negocios existentes y la visión limitada es motivo de preocupación.

2. Sin embargo hay bastante disrupción dentro de las organizaciones

El deseo del liderazgo de sacar provecho de la tecnología digital es tan fuerte que está perturbando el modelo de operación de las empresas, como lo demuestran los cambios en los patrones de gastos, nuevos roles digitales, y relaciones de trabajo no definidas.

3. Y las empresas se han retrasado por un enfoque tecnológico lento

Mantenerse por delante tanto de la disrupción de los mercados como la disrupción interna requiere pensar y actuar más como una nueva empresa ágil. Las empresas necesitan acelerar las relaciones productivas multifuncionales, como aprenden y se asocian, y el desarrollo de habilidades.

Nuestros resultados de IQ Digital nunca han sido tan relevantes. Mientras que las organizaciones continúan haciendo grandes inversiones en la tecnología digital, y los clientes, empleados, accionistas, y directorios elevan sus expectativas, los equipos gerenciales se encuentran bajo presión para traducir esa inversión considerable en retornos reales. Nosotros creemos que, primero, los líderes deben tener un entendimiento claro del clima digital actual. Solo entonces estarán equipados para prepararse para un rendimiento superior en su negocio actual—y en los que aún tienen que re-imaginar.





Los líderes en IQ Digital son **dos veces más propensos a lograr un crecimiento rápido de los ingresos y beneficios** que los rezagados en nuestro estudio.

¿Qué revelan las señales digitales sobre su negocio?

Nuestras investigaciones revelan señales claras que el 2015 es un punto de quiebre. Mientras que vemos algunas diferencias regionales en el mundo, los líderes empresariales están preparados para desatar una ventaja competitiva real a través de sus inversiones digitales. Aquí el porqué:

Los CEOs están involucrados

La gran mayoría (86%) de CEOs con los que conversamos en nuestra encuesta anual consideraban que era crucial promover el uso de tecnologías digitales.¹ ¿Están predicando con el ejemplo? Si, de acuerdo a casi tres cuartos de los ejecutivos de negocios y TI en nuestra encuesta de IQ Digital. Más aún es el repunte significativo que hemos visto en los últimos dos años: solamente 57% indicó que su CEO promueve lo digital en el 2013, comparado con el 71% en el 2014, y 73% este año. El 84% de los ejecutivos del Medio Oriente, señalan a un CEO promotor en su organización.

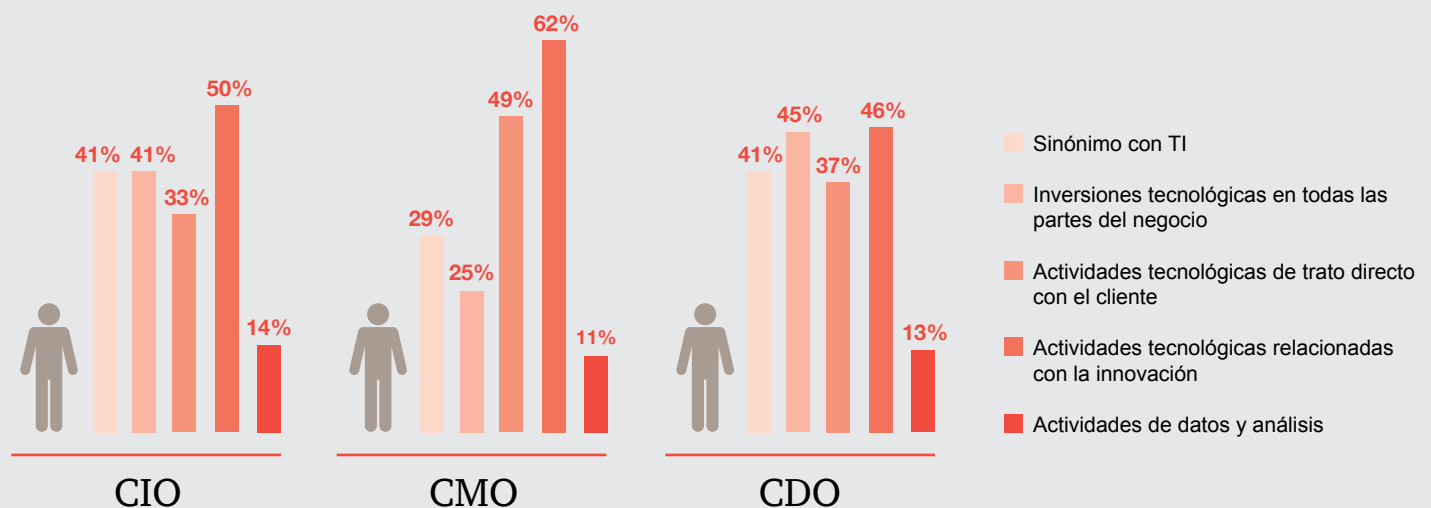
Está ocurriendo inversión agresiva

El mandato del CEO está influenciando la inversión en digital: Casi un tercio de los encuestados (31%) indican que sus empresas están invirtiendo más del 15% de sus ingresos en inversiones tecnológicas que abarcan todas las áreas del negocio, no solo TI. Esto es considerablemente mayor a los pronósticos de gastos de un solo dígito que suelen hacer los analistas tecnológicos. Regionalmente, los ejecutivos en África (42%) y el Sureste de Asia (40%) tienen mayores probabilidades de invertir más del 15% de los ingresos.

La confianza continúa creciendo

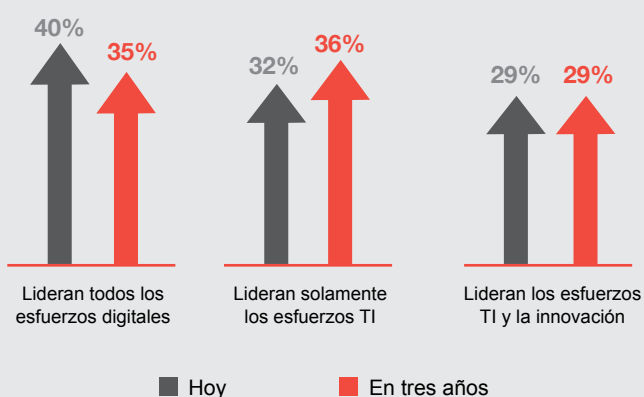
Dos tercios de los encuestados califican a sus empresas con un IQ Digital fuerte, un ligero aumento del 64% del año pasado. Los ejecutivos en Asia (64%), Escandinavia (59%), y Europa Oriental (54%) tienen menos confianza.

Desconexión digital: como los líderes ven digital



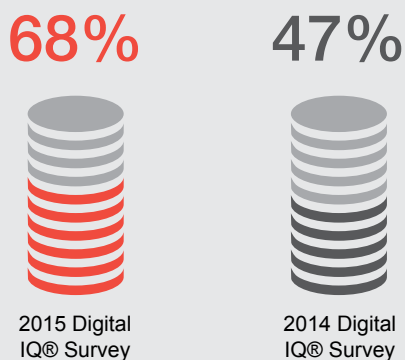
Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988 P. ¿Cómo define digital su organización? Seleccione hasta dos afirmaciones que mejor describen a su empresa.

¿El CIO de regreso al área de operaciones?



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988 P. ¿Cuál de los siguientes es la mejor descripción de las responsabilidades clave de su CIO actualmente? ¿En tres años?

Inversión tecnológica aumentando fuera de IT



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey, 2014 Digital IQ® Survey; Bases: 1,988, 1,494 2015; P: En los últimos 12 meses, ¿qué porcentaje del presupuesto de empresa digital de su organización se gastó en las siguientes áreas?; 2014: En los últimos 12 meses, de todos los gastos de su organización en tecnología, ¿qué porcentaje aproximado se gastó en las siguientes funciones?

Falta de una definición común

Invitamos a los ejecutivos a escoger las dos definiciones más adecuadas de digital para su negocio. Mientras que la mayoría (53%) lo consideran como las actividades relacionadas con la innovación tecnológica, y un gran porcentaje (41%) lo ve como las inversiones hechas para integrar la tecnología en todas partes del negocio, un número considerable lo define como TI (37%) o actividades de trato directo con el cliente (36%). CIOs y CDOs tienden a estar en la misma página, pero los CMOs tienen prioridades y expectativas distintas. El panorama regional también es variado; los ejecutivos de Europa Central y Oriental más a menudo consideran digital como TI, mientras que los de América del Norte (48%) (69%) más a menudo lo consideran más ampliamente.

Funciones nuevas y en evolución

Donde la tecnología de la empresa solía ser el dominio exclusivo del Chief Information Officer (CIO), un cambio está ocurriendo en muchas organizaciones, con la fragmentación de la función tradicional del CIO entre líderes nuevos y existentes. Algunas empresas están nombrando Chief Digital Officers (CDOs) para liderar los esfuerzos de transformación digital, como lo demuestra un próximo informe PwC Strategy&, Digitizing the business: The 2015 Chief Digital Officer Study (Digitalizando el Negocio: El Estudio de 2015 del Chief Digital Officer). Los ejecutivos en nuestro estudio indican que mientras muchos CIOs predominantemente lideran todos los esfuerzos digitales hoy en día (40%), habrá una disminución en los próximos tres años (35%). Al mismo tiempo, los ejecutivos dicen que esperan que el CIO aumente el enfoque interno en TI, así como la innovación, pasando de 32% hoy a 36% en tres años. En algunas regiones la marginación de la función del CIO es aún más marcada: En América del Norte (44% hoy), se anticipa que el número de los CIOs con responsabilidad en temas digitales en toda la empresa caerá abruptamente a 31% en tres años.

Gasto tecnológico distribuido

La mayoría del gasto (68%) ahora proviene de presupuestos fuera de los de TI, un aumento significativo de 47% en el año anterior. En Europa Central, Oriental (73%) y América del Norte (71%), una proporción aun mayor del gasto está ocurriendo fuera del control del CIO. Y, últimamente, como el responsable para las inversiones también ha cambiado, con el CEO (34%) en primer plano, seguido por el CIO (27%), el CDO (14%), y el CFO (13%). En América del Norte y Europa Occidental, es más probable que los CIOs sean responsables de la inversión digital, mientras que en el Medio Oriente los CDOs son quienes tienen un IQ Digital fuerte, con un ligero aumento del 64% del año pasado. Los ejecutivos en Asia (64%), Escandinavia (59%), y Europa Oriental (54%) tienen menos confianza.



Vemos indicios que lo digital **está creando** **disrupción significativa dentro de las** **organizaciones.**

Persiguiendo el valor digital: lo que las empresas realmente quieren

Colectivamente, estas señales nos dicen que las empresas han aumentado sus apuestas cuando de digital se trata. Se habla mucho de disrupción y lo que se requiere para desafiar el status quo. Pero, de hecho, no es ahí donde las empresas han asignado su tiempo y dinero. Solo el 1% de los ejecutivos dijeron que su principal expectativa en temas digitales fue alterar su propia industria u otras industrias. (Cuando se les solicitó clasificar las tres principales maneras en que lo digital brindará valor al negocio, el número aumenta a 8%.)

En lugar de eso, buscan retornos más inmediatos: 45% dice que la primera prioridad es aumentar los ingresos; 25% esperan que lo digital cree mejores experiencias para el cliente, y 12% lo ven aumentando las utilidades. En pocas palabras, lo digital es una manera de crecer el negocio de hoy, no necesariamente el de mañana.

Dejando al lado cuestiones de miopía—por el momento—nos preguntamos: ¿Están teniendo éxito? ¿Han enfocado sus esfuerzos de la manera más eficaz, especialmente dado el entorno hipercompetitivo en que se encuentran? Según un estudio reciente hecho por PwC Strategy&, los ejecutivos siguen reiterando su búsqueda del crecimiento, pero también admiten que les falta confianza para lograr sus objetivos.





IQ Digital

10 atributos que alimentan tu motor de crecimiento digital

01

Nuestro CEO es un campeón a favor de lo digital.

02

Los ejecutivos responsables de los temas digitales están involucrados en establecer la estrategia de negocios de alto nivel.

03

La estrategia digital alineada con el negocio se acuerda y se comparte con los altos ejecutivos.

04

La estrategia comercial y digital están bien comunicadas en toda la empresa.

05

Nos relacionamos activamente con fuentes externas para recopilar nuevas ideas para aplicar tecnologías emergentes.

06

Las inversiones en la empresa digital se hacen principalmente para obtener una ventaja competitiva.

07

Utilizamos eficazmente todos los datos que captamos para impulsar el valor del negocio.

08

Evaluamos y planificamos proactivamente para los riesgos de seguridad y privacidad en los proyectos de empresa digital.

09

Tenemos una sola hoja de ruta multianual de empresa digital que incluye capacidades de negocio además de componentes digitales y de TI.

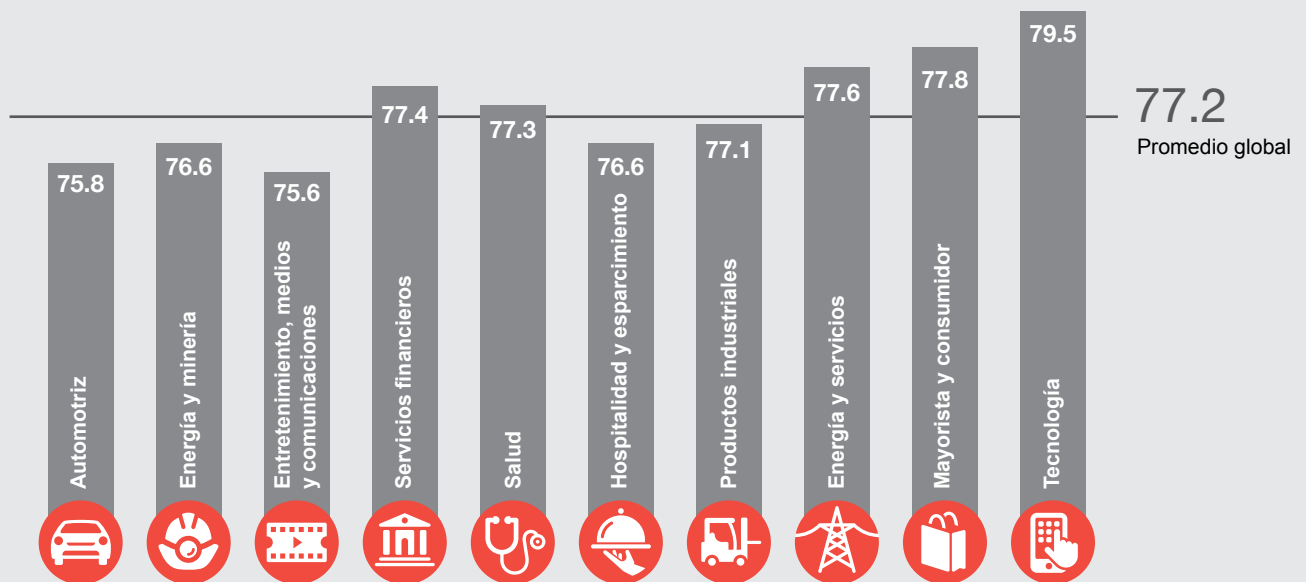
10

Medimos consistentemente los resultados de nuestras inversiones en tecnología digital.


¿Cuál es tu IQ Digital?

Nuestro análisis de IQ Digital revela que, a pesar de tener alta confianza en sus capacidades, las empresas no logran del todo relacionar lo digital con ganancias tangibles. Pero hay un camino hacia adelante. Basado en las respuestas de los casi 2,000 ejecutivos en nuestra encuesta, analizamos más de 25 factores, cubriendo estrategia, innovación, y ejecución. Por último, aislamos los 10 atributos que se correlacionan con un rendimiento financiero más fuerte; colectivamente estos comprenden nuestro puntaje general de IQ Digital I. Las empresas con IQ Digital elevado (las que están en el cuartil superior) están dos veces más propensas a lograr un crecimiento rápido en los ingresos y en las utilidades que las empresas rezagadas en nuestro estudio.

Nuestro puntaje de IQ Digital proporciona una manera consistente para evaluar que tan bien las organizaciones están captando el valor que esperan de sus inversiones en tecnología—en particular el crecimiento que tantos buscan. Utilizamos el IQ Digital como herramienta para cuantificar y como punto de referencia de cuan bien posicionadas están las empresas para realizar retornos—como organizaciones individuales, dentro de una industria, o comparadas con otros grupos de pares. Mientras que el puntaje general es direccionalmente importante, la verdadera fuerza de IQ Digital surge cuando se evalúa los puntajes para cada uno de los 10 atributos, para identificar las diferencias en la comprensión, prioridades y brechas digitales de una empresa.



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988



Refinar la estrategia digital— desde la sala de juntas hasta la sala de descanso

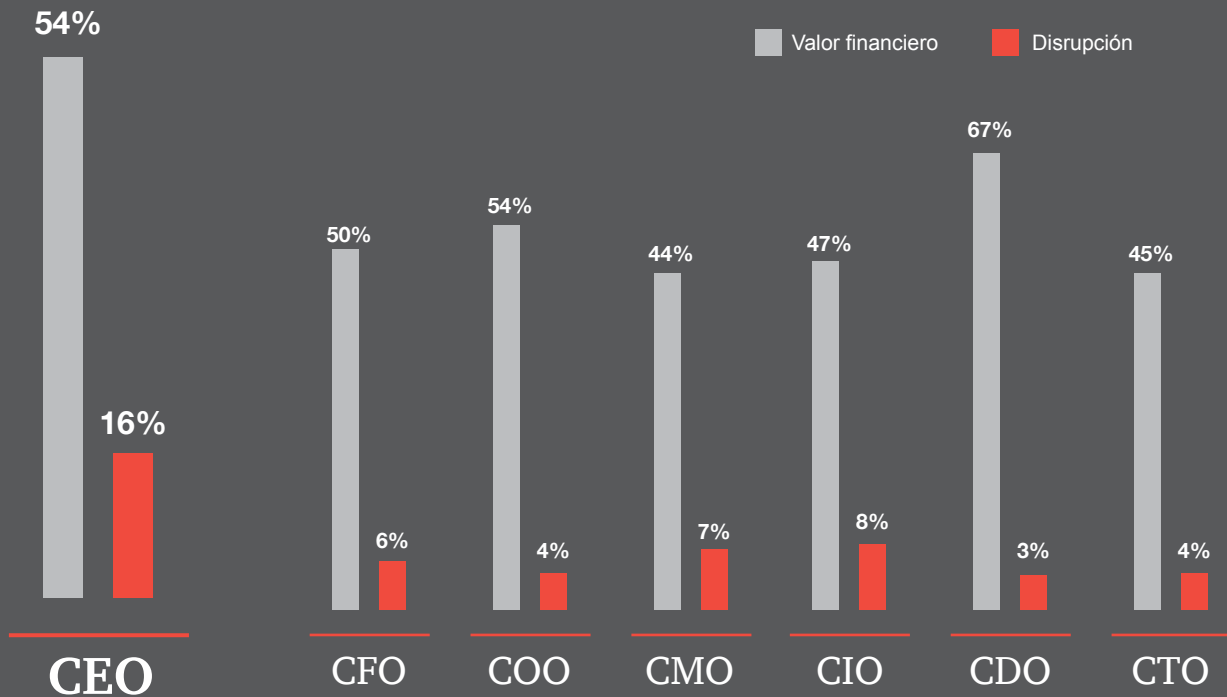
Dada la importancia estratégica de lo digital, resulta que cuatro de los 10 atributos de IQ Digital caen dentro del pilar de estrategia. El principal es el liderazgo del CEO, que debe ser respaldado por un sentido de propiedad de parte del líder digital y el resto del equipo ejecutivo, y luego el compromiso continuo con el resto de la organización.

01

El CEO campeón

El seguimiento de la relación entre el liderazgo del CEO y el valor de la tecnología ha sido un área de estudio del IQ Digital desde sus inicios. De hecho, identificamos una correlación entre un CEO campeón y un rendimiento financiero más robusto en el año 2007 con nuestro estudio inaugural. El CEO es el líder natural en vista que el enfoque en la tecnología ha cambiado de la eficiencia operativa al crecimiento, y los grupos de interés y las conversaciones también han cambiado. Los CEOs tienen expectativas ambiciosas para lo digital, priorizando la disrupción mucho más que el resto del equipo ejecutivo. Los directorios de las empresas también están más involucrados en la estrategia digital. En nuestro próximo 2015 Annual Corporate Directors' Survey (Encuesta Anual de 2015 de Directores Corporativos), que se emitirá en Octubre 2015, hemos encontrado que los directorios están dedicando más tiempo a discusiones sobre la estrategia y temas tecnológicos (especialmente la seguridad cibernética). Mientras que más directores (25% este año, de 18% in 2012) ahora se reúnen con el CIO de la empresa en cada reunión formal del directorio, esto señala una oportunidad para que los CEOs y sus líderes digitales amplíen la discusión más allá de la seguridad cibernética.

Los CEOs tienen la disrupción en el radar,
¿pero y el resto del equipo ejecutivo no vio el memo?



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988; P: ¿Qué valor espera de sus inversiones de empresa digital? Seleccione los primeros tres en orden de importancia. (Crecer ingresos, aumentar ganancias; perturbar propia industria u otras industrias; combatir nuevos participantes en la industria.)

02

Los líderes digitales establecen la estrategia

Los CEOs pueden establecer el tono y la visión para lo digital, pero los responsables de la puesta en operación de lo digital son a menudo el CIO o CDO, pues son instrumentales en establecer la estrategia empresarial de alto nivel. Esto es especialmente cierto en las empresas donde los líderes digitales son responsables de una parte significativa del negocio. Para algunas organizaciones, una manera efectiva para fomentar el co-desarrollo de la estrategia es a través de nuevas estructuras organizativas. Una compañía global de atención médica, por ejemplo, formó un concejo digital que reúne los doce CIOs y CMOs de la empresa. En vez de abordar los temas en sus respectivas unidades de negocios, trabajan juntos, tanto en la estrategia digital, como en la ejecución. Para ser verdaderamente efectivo, tal concejo debe ser colaborativo y multifuncional, integrado por miembros de las áreas de TI y de negocios.

03

Equipo ejecutivo comprometido

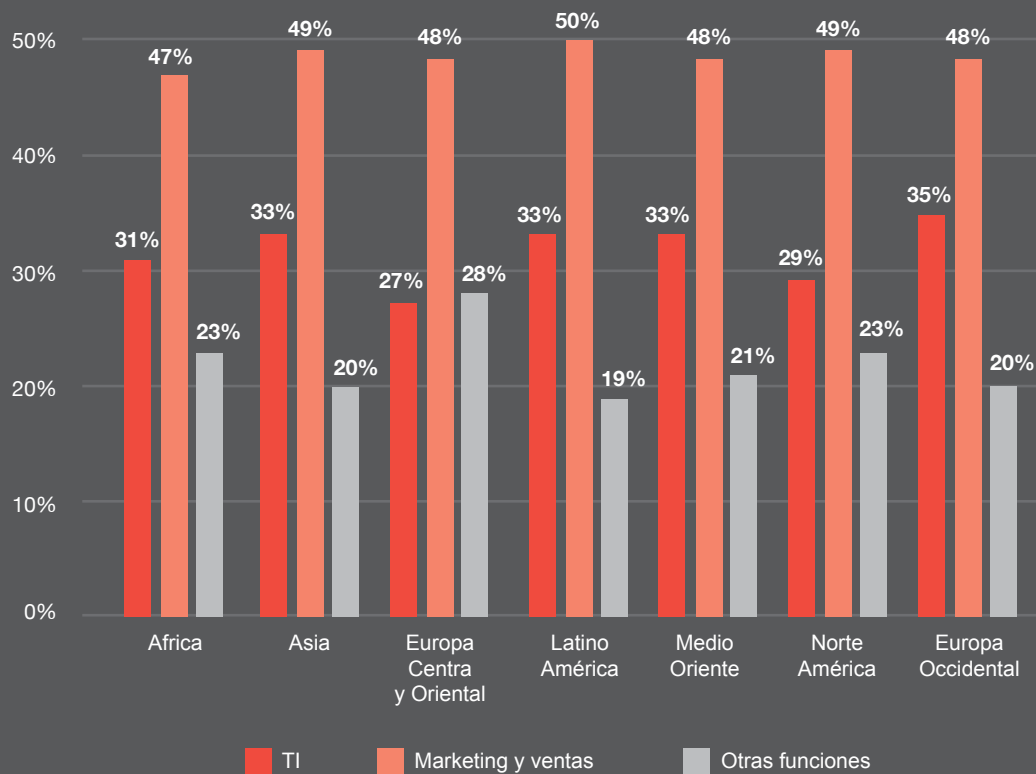
Aparte del CDO y CIO, el resto de la C-suite (Alta Dirección de la empresa) debe también evaluar—y luego apoyar—la estrategia. Estar en la misma página proverbial significa que hay mayor probabilidad de maximizar las inversiones, permitiendo que la organización identifique áreas de superposición y revele cualquier déficit de recursos que podría descarrilar los esfuerzos. Como hemos observado en los últimos años de nuestro estudio, relaciones productivas entre el equipo ejecutivo son esenciales para maximizar el valor de las inversiones. Esta colaboración es especialmente vital con respecto al CIO y CMO. A las empresas les podría quedar bastante trabajo por hacer para lograr una sociedad productiva: Esta relación es la más débil de las nueve pares de relaciones que rastreamos, con un 54% calificándola como fuerte; en comparación, una relación CIO-CEO fuerte registra 70%.

04

Compartir estrategias en toda la organización

Finalmente, la estrategia no está completa sin el compromiso de todos en la organización. Hemos visto la importancia de esta práctica simple pero de gran alcance durante los últimos tres años. Mientras que actualmente el 69% de las empresas indican que las estrategias empresariales y digitales son compartidas en toda la empresa, esto no siempre ha sido el caso. El año pasado las empresas colocaron esa cifra en 55%, y el año anterior fue solamente 50%. Los líderes empresariales generalmente utilizan la tecnología para ayudarlos a difundir su mensaje y movilizar a los empleados alrededor de la estrategia. Están grabando videos, acudiendo a los medios sociales, y apalancando teléfonos inteligentes, no solo para compartir las estrategias sino también para crear un diálogo sobre cómo afecta a sus empleados.

Gastos digitales para esfuerzos de clientes superan TI



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988 P. En los últimos 12 meses, ¿Qué porcentaje del presupuesto de empresa digital de su organización fue gastado en las siguientes áreas? Promedio de categoría.



Acelerar la innovación con una vista expansiva de fuentes pero un enfoque de negocios diligente

Mientras que muchas consideraciones guían la estrategia de innovación de la empresa para el crecimiento a más corto plazo y la diferenciación a más largo plazo, existen dos factores clave que informan el IQ Digital: buscar innovación en lugares nuevos y no explorados, luego actuar de manera decisiva en aquellos que brindan una mayor ventaja competitiva.

05

Enfoque de afuera hacia adentro

Las empresas con mayor rendimiento utilizan un enfoque desde afuera hacia dentro para la innovación, apalancando la base de conocimiento considerable de otros innovadores, tales como vendedores o clientes, para descubrir y aplicar cualquier idea nueva para utilizar la tecnología. También son más propensos a evaluar muchas tecnologías emergentes, caracterizando su enfoque a la adopción como una que está dirigida por la tecnología (69% vs. 50% para otras empresas), en vez de influenciada por el negocio o vendedores. Nuestro análisis también reveló que las empresas con mayor enfoque en la innovación del modelo de negocios—el 8% de empresas que buscan alterar su propia industria u otra industria—toman un enfoque de afuera hacia dentro más riguroso. Tienen una perspectiva amplia de innovación y continuamente buscan oportunidades para digitalizar el negocio. El setenta y uno por ciento de los disruptores digitales hacen esto, en comparación con 63% de otras empresas.

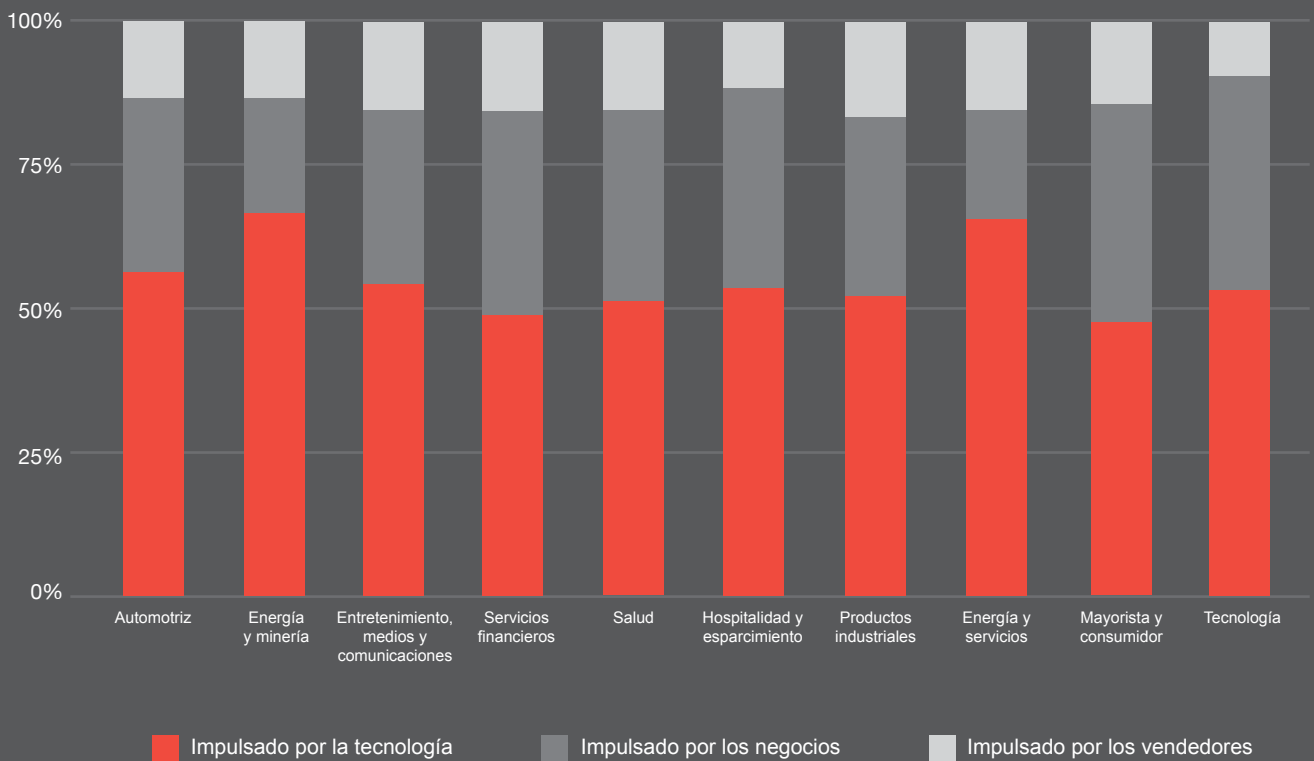
71% de los disruptores digitales
continuamente buscan oportunidades
para digitalizar sus negocios,
comparado con 63% de otras empresas.

06


Impulsados por la ventaja competitiva

La participación y el aprendizaje activo de muchas fuentes externas crean una oportunidad para la diferenciación en el mercado. Con tantas ideas potenciales, usted debe filtrar y priorizar aquellas que prometen más para el negocio. Las tecnologías emergentes que terminan en la lista corta de cada empresa variarán ampliamente, pero las que los ejecutivos ven como más importantes estratégicamente en tres a cinco años son la seguridad cibernética, la minería y análisis de datos, visualización de datos, entrega digital, y nube privada. También vemos menos opciones principales como bases de datos NoSQL, sensores para instrumentar el negocio, y vestibles empresariales como apuestas importantes para la competitividad.³

Los avances tecnológicos tienen una mayor influencia en la adopción de tecnología emergente



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988
P. ¿Cómo caracteriza su enfoque a la adopción de tecnologías nuevas y emergentes?



Ampliar la ejecución con capacidades críticas y una hoja de ruta digital

Mientras que las capacidades de una empresa deben estar unidas con su estrategia de negocios, y serán igualmente distintivas, dos capacidades son integrales para el IQ Digital: como utilizar los datos y como actuar con respecto a la seguridad cibernética y privacidad son consideradas como necesidades competitivas. Adicionalmente, un IQ Digital fuerte también está relacionado con tener un mapa de ruta digital multianual y una manera de medir consistentemente el progreso en el viaje.

07

Uso efectivo de datos de negocios

Obtener valor de los datos que capta generalmente significa usarlos para guiar decisiones estratégicas que incluyen cómo hacer crecer el negocio o si colaborar o no con la competencia. Y los ejecutivos admiten que es un gran reto en sus organizaciones. Más que desafíos en la captación de datos, citan barreras de comportamiento y habilidades, tales como entender que datos usar y cómo beneficia su rol, casi tanto como temas con la calidad o exactitud de los datos.⁴ Las empresas con mayor rendimiento ven un mayor potencial en el uso de sus datos, que las empresas con menor rendimiento. Ven la mayor promesa en datos de terceros (78%), datos de aplicación de nube (70%), datos de medios sociales (69%), y datos de localización consciente (64%).

08

Seguridad cibernética proactiva

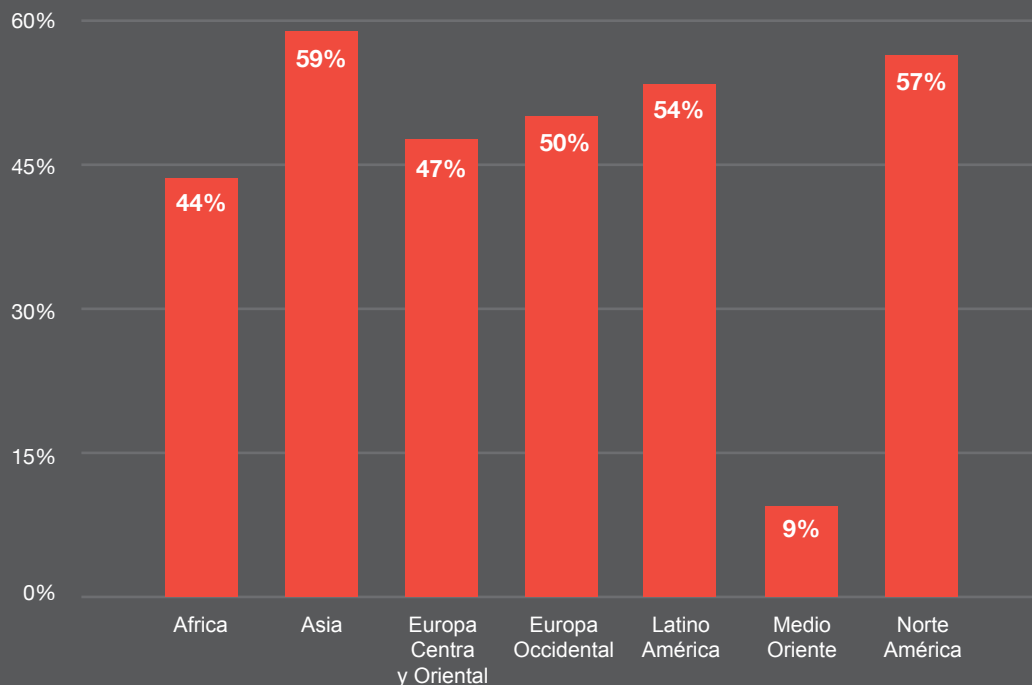
Mantenerse a la par con temas de seguridad y privacidad es otro desafío continuo, y uno con el cual todas las empresas enfrentan en sus ecosistemas. Mientras que agregan tecnologías nuevas, clientes, socios, dispositivos, y datos, existen más y más interdependencias y riesgos para encarar. Esa es la línea base hoy en día. Lo que es diferente en el caso de IQ Digital es el nivel de proactividad. Los negocios deben pensar consistentemente sobre cómo sus estrategias de seguridad cibernética pueden ayudar a construir una marca, ventaja competitiva, y valor para el accionista. Las empresas con mayor rendimiento son más propensas a evaluar y planear proactivamente la seguridad y privacidad en proyectos empresariales digitales. También se sienten más preparados para manejar estos riesgos (80%), en comparación con empresas de menor rendimiento (64%). Una manera en que las empresas líderes logran esto es incluyendo rutinariamente a los gerentes de riesgos y a los líderes de seguridad en conversaciones sobre desarrollo de productos y servicios nuevos, especialmente aquellos que aprovechan las tecnologías emergentes como el Internet of Things.

09

Hoja de ruta digital

Reuniendo el negocio alrededor de una hoja de ruta digital multianual única es otra práctica clave que hemos estado siguiendo desde la inyección de IQ Digital. Es crucial tener el plan estratégico a largo plazo en el primer plano para ayudar a balancear las prioridades más tácticas y de año a año que siempre surgen en el proceso de planeamiento y presupuesto anual. Aquí, hemos visto un menor progreso ya que lo digital se ha vuelto más penetrante en la empresa mientras que al mismo tiempo también más fragmentado. Actualmente, el 53% de las empresas tiene una hoja de ruta comprensiva que incluye las capacidades y los procesos empresariales, además de componentes digitales y de TI. Hace cuatro años esa cifra estaba en 63%. La parte de habilidades de la hoja de ruta es un desafío muy grande para muchas empresas. Solamente el 55% de los ejecutivos indicaron que su organización tenía todas las habilidades tecnológicas necesarias para cumplir con su visión empresarial.

¿Hacia dónde vamos? Los negocios a menudo carecen de una hoja de ruta digital cohesiva



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988

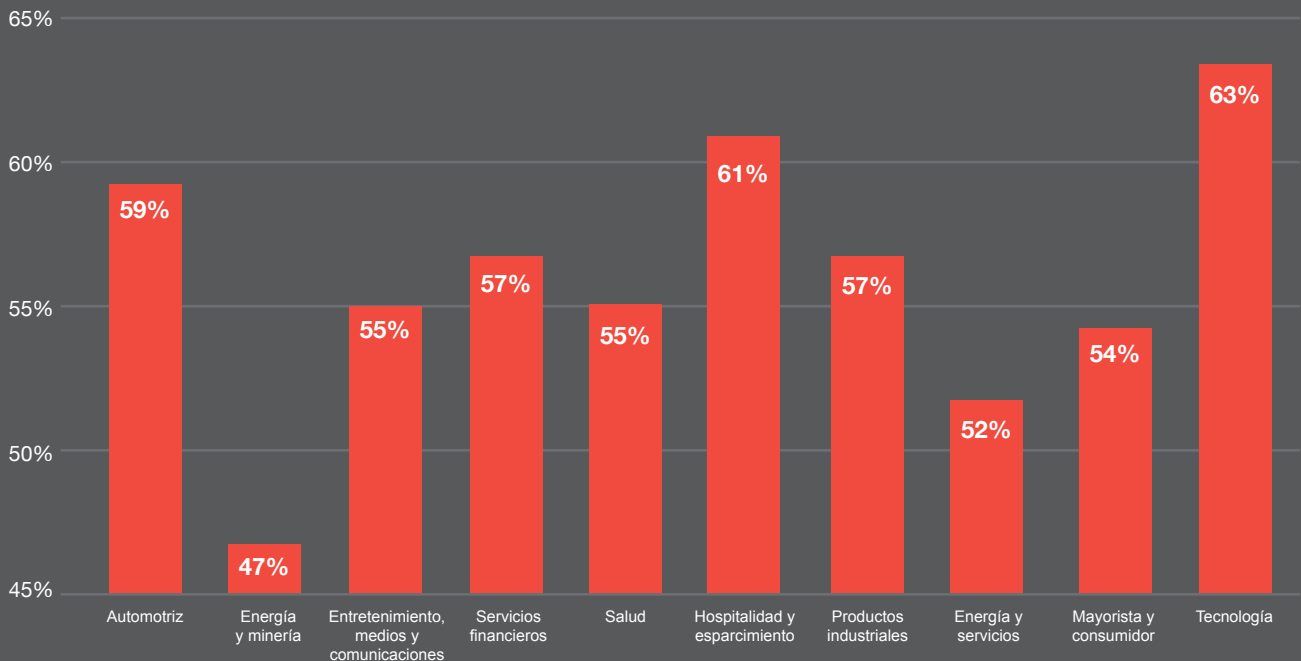
P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con la siguiente declaración sobre su modelo de operación? Tenemos una única hoja de ruta multianual de empresa digital que incluye capacidades y procesos empresariales además de componentes digitales y de TI?

10

Medición consistente

Los líderes empresariales insisten en ver el valor que están obteniendo de las inversiones digitales. Nuevamente en este caso, las empresas con mayor rendimiento lideran a las empresas con menor rendimiento (79% vs. 72%). Demostrar esto requiere una combinación de métricas tradicionales (como ROI) para rastrear contra los objetivos de crecimiento, además de métricas más nuevas para medir las inversiones más disruptivas. Los directivos, en particular, están tomando un fuerte interés aquí. Están expandiendo su enfoque de solo métricas basadas en riesgos a “métricas cibernéticas” más generales, enfocándose en las 10 a 15 más significativas para la empresa, tales como las tendencias identificadas como resultado de actividades de captación de datos que tienen un impacto en la estrategia de la empresa.⁵

Habilidades tecnológicas, uno de los mayores obstáculos para lograr los objetivos digitales



Fuente: PwC, 2015 Global Digital IQ® Survey; Base: 1,988

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes declaraciones sobre organización y habilidades? Tenemos todas las habilidades tecnológicas que necesitamos para ejecutar nuestra visión de empresa digital.

América Latina

La innovación tecnológica y los clientes impulsan la agenda del crecimiento digital

Los ejecutivos en América Latina confían en las capacidades digitales de sus organizaciones, con casi tres cuartos (74%) de ellos calificándolas como fuertes, en comparación con el promedio global de 66%. Ellos ven a lo digital predominantemente como innovación tecnológica (60%, comparado con 53% globalmente) y actividades tecnológicas de cara a los clientes (41%, comparado con 36% globalmente), al pedirles que elijan las dos definiciones más relevantes de sus negocios.

Ellos esperan que las inversiones digitales los ayuden a aumentar los ingresos de sus negocios (46%), crear mejores experiencias para los clientes (28%), y aumentar las ganancias (10%). Su lista de los tres primeros es consistente con la muestra completa de la encuesta de casi 2,000 negocios y ejecutivos de TI a nivel global que calificaron estos mismos resultados con 45%, 25%, y 12%, respectivamente. Para lograr estos retornos, una quinta parte de los encuestados indican que sus empresas están invirtiendo más del 15% de sus ganancias en inversiones digitales, comparado con 31% globalmente. La mayor parte de los encuestados (27%) están asignando 5% o menos de sus ganancias a inversiones digitales.

Como hacemos todos los años, buscamos responder a la pregunta: ¿Qué acciones pueden tomar los líderes para asegurar que sus inversiones digitales entreguen y mantengan valor? La empresa digital actual cubre muchas dimensiones, y nosotros analizamos más de dos docenas de factores cubriendo estrategia, innovación, y ejecución. Por último, aislamos los diez atributos que se correlacionan con un mayor rendimiento financiero; esto es lo que comprende nuestro puntaje IQ Digital.

Las empresas con un mayor IQ Digital (aquellas en el cuartil superior) fueron dos veces más propensas a lograr crecimiento rápido de ingresos y de utilidades que las empresas rezagadas en nuestro estudio.

A continuación los puntajes de América Latina en cada uno de los diez atributos de IQ Digital:

- Puntaje de IQ Digital de América Latina
- Puntaje de IQ Digital de Los de Mejor Desempeño

Digital IQ: América Latina vs. Los de Mejor Desempeño



Leyendo las señales digitales en América Latina

¿Dónde están invirtiendo?

Los ejecutivos en América Latina están en sintonía con los encuestados globales con respecto a su gasto en tecnología, incluyendo 10% en Servicio al Cliente, 10% en Operaciones, y 9% en otras funciones empresariales.*



TI

32% Globalmente
33% América Latina



Marketing

27% Globalmente
29% América Latina



Ventas

12% Globalmente
11% América Latina

¿Quién está liderando lo digital?

Casi unánimemente, el CEO es el ejecutivo responsable en última instancia de las inversiones digitales, con el 38% de los encuestados Latinoamericanos indicándolo, comparado con el 34% globalmente. Solamente 17% de los CIOs tienen esa responsabilidad (27% globalmente). Actualmente, 42% de los ejecutivos (comparado con 29% globalmente) indican que sus CIOs lideran los esfuerzos de TI internos, mientras que el 29% ve el trabajo del CIO como el líder de todos los esfuerzos internos incluyendo innovación (32% globalmente), o todas las actividades digitales en todo el negocio (40% globalmente). Dentro de tres años, los encuestados en América prevén un cambio con mayores responsabilidades digitales para el CIO – 41% indican que el rol supervisará todos las inversiones y esfuerzos digitales.

¿Dónde buscan innovación?

Cuando se trata de relacionarse con recursos externos para descubrir ideas nuevas para usar la tecnología para resolver problemas de negocios, los ejecutivos en América Latina indican que sus organizaciones suelen recurrir a analistas de la industria (66%, comparado con 63% globalmente). También dependen de los clientes (49% vs. 52% globalmente) y su ecosistema de vendedor (49% vs. 38% globalmente). Recursos poco utilizados incluyen:

laboratorios universitarios (16% vs. 18% globalmente), capital de riesgo y nuevas empresas (18% vs. 25% globalmente), la comunidad fabricante (2% vs. 4% globalmente), y la comunidad de sistema abierto (14% vs. 10% globalmente).

Habilidades que valoran

Más de la mitad de los ejecutivos en América Latina creen que sus organizaciones tienen todas las habilidades tecnológicas necesarias para ejecutar sus visiones digitales (58%, comparado con 55% globalmente). Ellos le dan prioridad a las siguientes habilidades: arquitectura y diseño de tecnología (83%, vs. 76% globalmente), análisis de datos (80% vs. 77% globalmente), experiencia del usuario y diseño centrado en el ser humano (77% vs. 74% globalmente), y estrategia y diseño creativo (74% vs. 73% globalmente).

Barreras que ellos observan

Los ejecutivos en América Latina ven la integración de tecnologías y datos nuevos y existentes como la mayor barrera para lograr los resultados que esperan de lo digital, con el 73% respondiendo de esta manera (lo mismo que globalmente). También indican la falta de equipos con habilidades adecuadas como una barrera; 72% en América Latina y 70% globalmente.

El enfoque local hacia los resultados

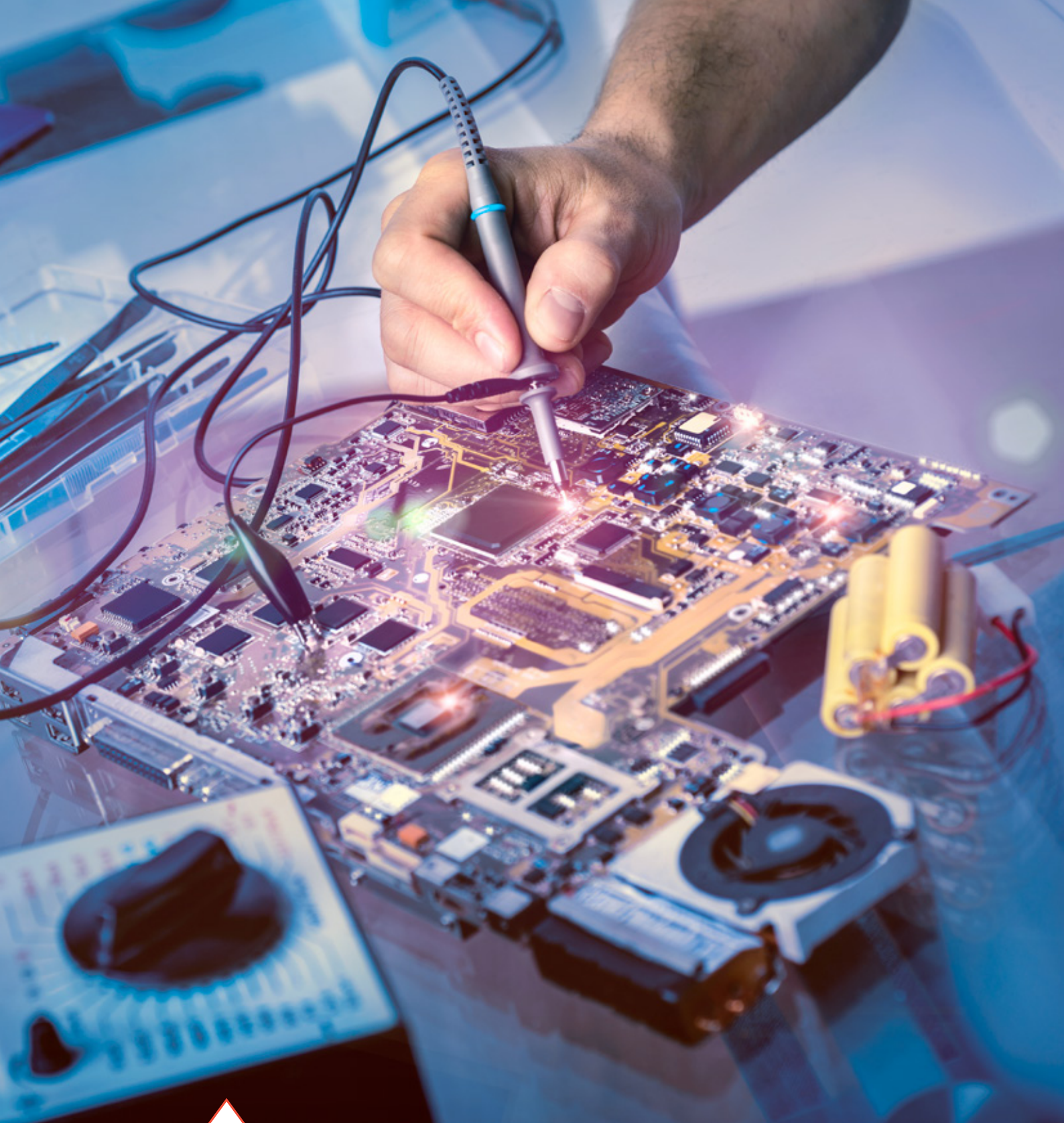
El IQ Digital de América Latina está mejorando con respecto a los años anteriores, y la brecha con el promedio global se está reduciendo. Sin embargo, América Latina aún se encuentra muy por detrás de los de mejor desempeño a nivel global.

Un aspecto clave es que las empresas Latinoamericanas deben seguir el enfoque de las empresas de mejor desempeño, quienes participan activamente con fuentes externas para juntar nuevas ideas para aplicar tecnologías emergentes. Otro aspecto clave es que los ejecutivos

Latinoamericanos están esperando que sus inversiones digitales ayuden a sus empresas a aumentar sus ingresos, ganancias y la satisfacción de sus clientes, sin embargo no están invirtiendo robustamente.

Los resultados de la encuesta del 2015 muestran una discrepancia entre la alta confianza de los ejecutivos con respecto a sus capacidades digitales (74% calificándolas como fuertes, en comparación con el promedio global del 66%), y la asignación de las inversiones. Las empresas Latinoamericanas necesitan realizar las inversiones correctas para aumentar su IQ Digital.

*Los totales de gastos son cálculos promedios para cada grupo de encuestados, los cuales varían por función; debido al redondeo, el total de todos los gastos puede sumar más del 100%.



Los próximos pasos para elevar su IQ Digital

Los negocios han acogido completamente lo digital, y esperan que sus inversiones originen crecimiento y creen una ventaja competitiva. Nuestro análisis de IQ Digital de casi 2,000 ejecutivos demuestra que el objetivo es alcanzable—si los líderes de negocios aplican un enfoque sistemático a sus esfuerzos. Primero, obtener una línea base personal, donde cree que su organización está posicionada con nuestra evaluación de IQ Digital. Luego, considere estos siguientes pasos:

1. Ahondar en su IQ Digital

Tome la evaluación con su equipo de liderazgo de negocios y TI. Recientemente realizamos un punto de referencia personalizado de IQ Digital de 125 líderes globales de una gran empresa industrial. Mientras que su puntaje de IQ Digital fue bastante fuerte, al explorar cada uno de los 10 atributos se reveló que se encontraban significativamente atrasados en la manera en que comunican y desarrollan una visión digital compartida.

2. Llevar a cabo un taller de estrategia digital

Utilice la sesión para evaluar las áreas de mejoras de acuerdo a su encuesta de los líderes de la empresa. También discuta y desarrolle una perspectiva compartida sobre:

- el rol de inversiones digitales
- los roles de liderazgo y organizacionales necesarios para impulsar lo digital, incluyendo las responsabilidades del CDO, CIO, CMO, y otros ejecutivos clave
- otras disrupciones internas que están ocurriendo, pero que no están siendo abordadas directamente, como el gasto tecnológico cada vez más distribuido pero no coordinado de la organización.

3. Iniciar un diálogo digital

Considerar un punto de referencia de IQ Digital en toda la empresa para que sirva como una manera de empezar a comprometerse alrededor de la estrategia digital con toda la organización. También pensar sobre cómo utilizar la tecnología—video, medios sociales internos, y móviles—para continuar la conversación digital.

4. Desarrollar una estrategia de disrupción

Crear una estrategia y enfoque explícito con respecto a la disrupción. Estamos trabajando con una empresa de energía con un gran deseo de aplicar tecnologías digitales para reinventar sus años de negocio hacia el futuro. Sin embargo, cuando se les pidió articular los atributos de dicho negocio futuro, se sintieron atraídos de nuevo hacia objetivos más incrementales, tales como obtener valor de todos los datos que recolectan, así como mejorar eficiencias operativas, que son importantes pero no disruptivos.

5. Expandir sus ecosistemas

No se puede sobresalir en crecimiento digital, alterar los mercados, o mantenerse solamente con talento tecnológico. La innovación digital está emergiendo de lugares que su organización no suele frecuentar, como incubadoras de compañías nuevas, laboratorios universitarios, proyectos de fuente abierta, y comunidades fabricantes. Ahora es el momento de buscar y experimentar con un grupo expandido de relaciones apropiadas para mantener sus ideas y habilidades frescas y fluidas.

Averigüe el IQ Digital de su empresa en www.pwc.com/digitaliq

Sobre IQ Digital

Hemos estado realizando nuestra investigación IQ Digital desde el 2007 y este año cumplimos nuestra séptima encuesta anual de ejecutivos de negocios e TI a nivel global. La encuesta de este año fue realizada desde Julio hasta Septiembre del 2015 e incluyó a 1,988 encuestados de 51 países. Las respuestas fueron agregadas en siete regiones y diez industrias. En América, Latina encuestamos a 177 líderes de TI y negocios.

Nuestro puntaje de IQ Digital es una herramienta para cuantificar y hacer una evaluación comparativa del IQ Digital de las empresas de manera consistente. El puntaje se construye basado en los diez atributos de la encuesta que resultaron ser los que tuvieron la mayor correlación con el desempeño de la empresa. El puntaje general de IQ Digital es una suma ponderada y normalizada de los puntajes de los atributos. Nuestro análisis muestra que las empresas con el mayor IQ Digital son más propensas a disfrutar un mayor crecimiento de ingresos y mayores márgenes de ganancias.

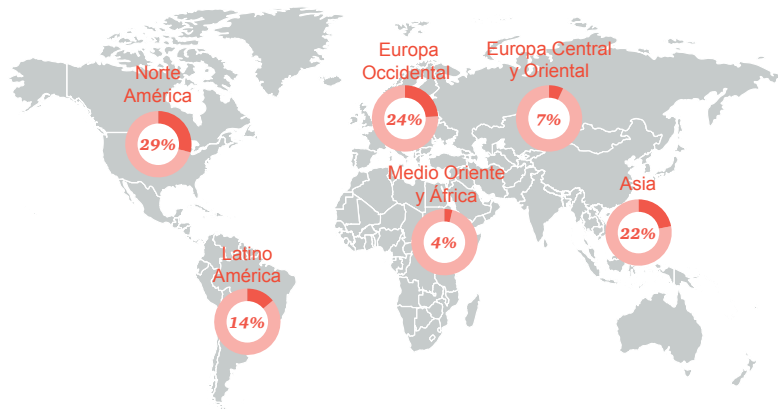
Notas finales

1. PwC, 18th Annual Global CEO Survey, Enero del 2015.
2. Strategy&, 2015 Growth Survey, Junio del 2015.
3. PwC, Digital IQ: Three surprising digital bets, Enero del 2015.
4. PwC, Global Data & Analytics Survey 2014: Big Decisions™, Septiembre del 2014.
5. PwC, Achieving excellence—Cybermetrics: what directors need to know (Audit Committee Excellence Series), Septiembre del 2015.

Sobre la investigación de IQ Digital de PwC

Hemos estado realizando IQ Digital desde el 2007 y este año cumplimos nuestra séptima encuesta anual de ejecutivos de negocios e TI a nivel global. La encuesta de este año fue realizada desde Julio hasta Septiembre del 2015 e incluyó a 1,988 encuestados de 51 países. Las respuestas fueron agregadas en 7 regiones y 10 industrias. Los encuestados fueron divididos igualmente entre líderes de TI y de negocios. Reflejando la distribución de los encuestados globalmente, 21% trabaja en organizaciones con ingresos de \$1 billón o más y 52% tienen ingresos entre \$500 millones y \$1 billón.

Detalle de los encuestados por la encuesta global



Para tener una conversación más detallada sobre IQ Digital:

Autores

Chris Curran

Chief Technologist
Tel: +1 214 754 5055
chris.curran@pwc.com

Tom Puthiyamadam

Global Digital Services Leader
Tel: +1 646 471 1490
tomp@pwc.com

John Sviokla

Head of Global Thought Leadership
Tel: +1 617 530 5359
john.sviokla@pwc.com

Gerard Verweij

Technology Consulting Leader
Tel: +1 617 530 7015
gerard.verweij@pwc.com

Contactos

Olaf Acker

Partner, Strategy&
Tel: +49 170 2238 453
olaf.acker@strategyand.de.pwc.com

Dr. Rainer Bernnat

Partner, Strategy&
Tel: +49 69 97167 414
rainer.bernnat@strategyand.de.pwc.com

David Clarke

Chief Experience Officer
Servicios Digitales de USA
Tel: +1 786 552 3211
clarke@pwc.com

Mike Cooke

Principal
Tel: +1 312 578 4639
mike.cooke@pwc.com

Dan DiFilippo

Global and US Data and
Analytics Leader
Tel: +1 646 471 8426
dan.difilippo@pwc.com

David L Edelheit

Technology Consulting Leader
Asia Pacifico
Tel: +65 6236 4008
david.l.edelheit@sg.pwc.com

Matt Egol

Chief Strategy Officer, Strategy&
Tel: +1 212 551 6716
matthew.egol@pwc.com

Andrea Fishman

Principal
Tel: +1 773 598 4401
andrea.fishman@pwc.com

Philip Grosch

Digital Services Leader
Canadá
Tel: +1 416 814 5855
pgrosch@ca.pwc.com

John Riccio

Digital Services Leader
Australia
Tel: +61 3 8603 4968
john.riccio@au.pwc.com

Juan Carlos Gutiérrez

Technology Consulting Leader
PwC Hispanoamérica
T: +1 (305) 375-6234
E: juan.c.gutierrez@pwc.com

Roland Gedeon

Manager Consulting Leader
PwC Hispanoamérica
T: +1 216 875 3014
E: roland.j.gedeon.pwc.com

Bernardo Duce

Technology Consulting Leader
PwC Peru
T: +51 211 6500
E: bernardo.duce@pe.pwc.com

Teresa Higuchi

TI Senior Manager
PwC Peru
T: +51 211 6500
E: teresa.higuchi@pe.pwc.com