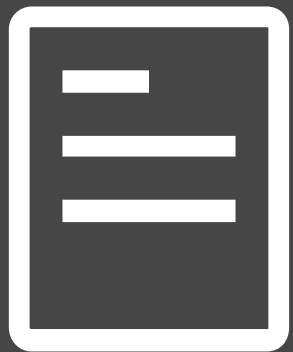


[www.pwc.com/co](http://www.pwc.com/co)  
PwC Colombia

# Digital IQ Survey 2018

No hay excusas para que tu organización saque  
el máximo provecho del mundo digital.





# Lo que encontrarás en el **Digital IQ** 2018

- 1 Metodología
- 2 Resumen ejecutivo
- 3 Hallazgos
- 4 ¿Cuáles son las metas digitales de tu organización?
- 5 **Buscadores de Eficiencia**
- 6 **Modernizadores**
- 7 **Exploradores de industrias**
- 8 **Redefinidores**
- 9 Nuestro conocimiento y experiencia a tu servicio
- 10 Contactos PwC Colombia

1

Metodología

Digital IQ

2018

# PwC Digital IQ 2018

## 11° aniversario de la encuesta Digital IQ de PwC

Principales hallazgos sobre cómo las organizaciones están resolviendo los desafíos de sus negocios mediante recursos digitales, a través de la disrupción, la experiencia, la fuerza laboral, las operaciones y la confianza.



60

Países a  
nivel global



2,268

Ejecutivos de negocio,  
experiencia y tecnología

2

Resumen

ejecutivo

Digital IQ 2018

# Resumen ejecutivo

PwC presenta su 11° edición del Digital IQ Survey que se realiza desde el año 2008 a ejecutivos de negocio, experiencia y tecnología en las principales organizaciones a nivel global. En esta edición encontrarás los principales hallazgos de los desafíos a los que las organizaciones se están enfrentando, a través de lo digital mediante la disrupción en tecnologías, experiencia, fuerza de trabajo y liderazgo.

El mundo actualmente atraviesa una etapa crítica en la adopción de las tecnologías que están cambiando o redefiniendo los modelos de negocio, los ejecutivos y la alta gerencia tienen la necesidad de construir e implementar una verdadera estrategia digital en todos los niveles de la organización que permita generar un crecimiento financiero continuo.

En el camino hacia la verdadera digitalización es necesario entender que no hay un único tamaño para todos los modelos de una empresa digital. El camino hacia el éxito está determinado por las circunstancias únicas de una empresa y su Digital IQ.



La nueva ola de líderes en las organizaciones debe valorar la experiencia, no solo entre sus propios empleados sino también entre sus clientes, como un elemento clave de la cultura digital, no solo entre sus propios empleados sino también entre sus clientes. Las organizaciones con mejor rendimiento financiero ven fundamental tener un ejecutivo a cargo de la experiencia de sus empleados en la estrategia digital, de esta forma garantizan no solamente la mejora de sus habilidades sino también adopción de una nueva mentalidad.

El diferenciador para el éxito es claro. No es la falta de dinero, tiempo o recursos lo que está frenando a las empresas, **es su mentalidad**. No es necesario que tu organización se convierta en el próximo Amazon, Google o Netflix para ser digital, pero es posible que deba cambiar sus métodos.

Para esta versión del Digital IQ 2018, en PwC hemos identificado **cuatro tipos de aspiraciones de las empresas en sus metas digitales**, en la cuales cada una de las organizaciones trabaja de manera diferente la experiencia, las tecnologías disruptivas, el liderazgo y la fuerza de trabajo.

- Buscadores de eficiencia: usan lo digital para hacer los negocios de una manera más inteligente y rápida
- Modernizadores: organizaciones que buscan actualizar sus procesos y mejorar lo que ya hacen
- Exploradores de industrias: aquellas organizaciones que buscan abrir nuevos mercados o caminos en otra o en su propia industria
- Redefinidores: organizaciones que planean redefinir su modelo de negocio y cambiar la forma en que operan

A lo largo del texto, entérate de lo que las organizaciones están haciendo para mejorar su rendimiento financiero mediante lo digital y cambiar su mentalidad para ser realmente digitales.



3

Hallazgos

Digital IQ

2018

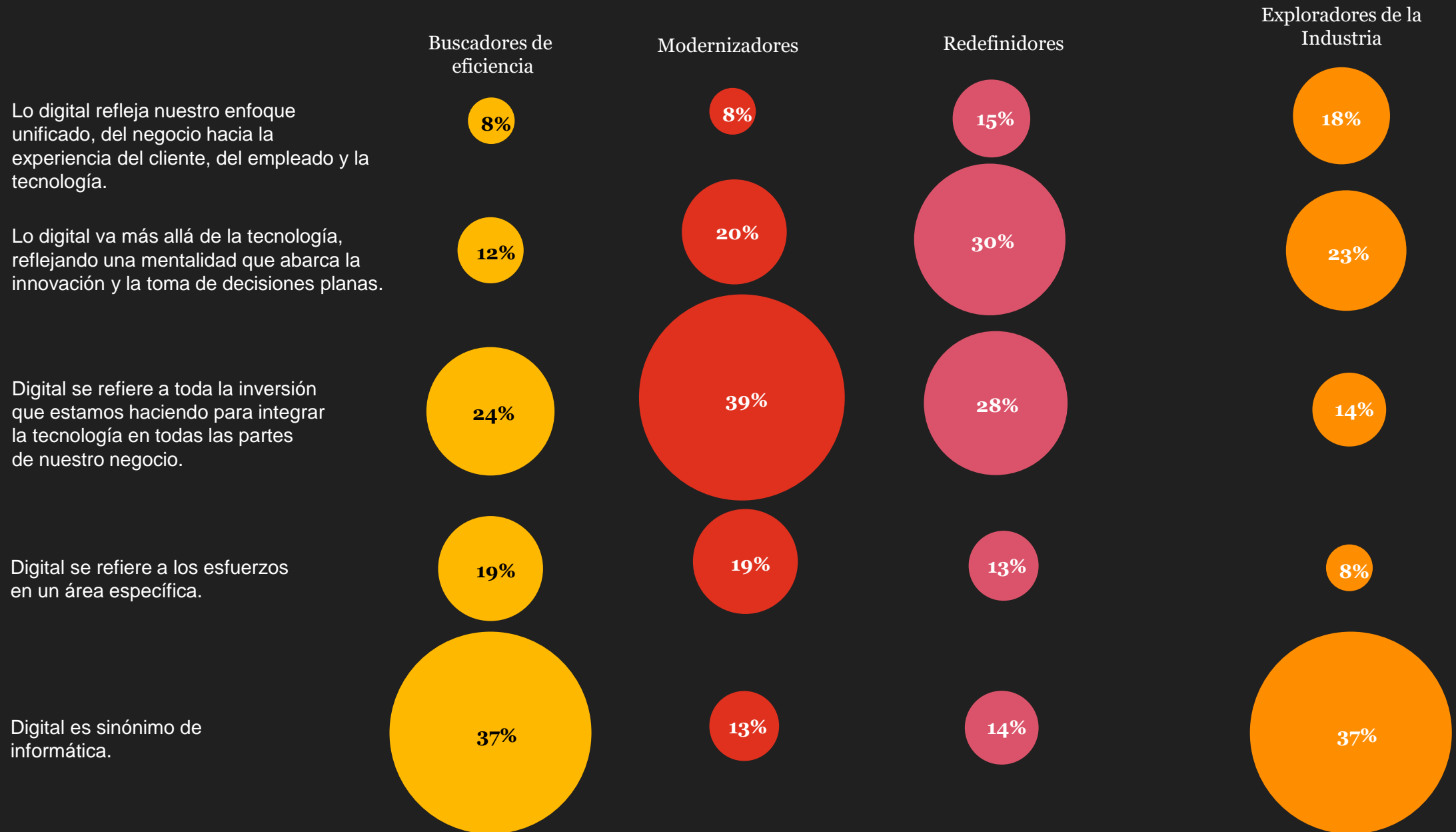


Los ejecutivos deben **abordar de manera proactiva** tanto su brecha de habilidades como la de la fuerza laboral, para mantenerse al día con las organizaciones con mejor rendimiento financiero\*.

**\*Las organizaciones con mejor rendimiento financiero** son empresas con tres años o más de crecimiento de ganancias y aumentos de ingresos del 5% o más. Estas esperan un crecimiento similar de los ingresos en los próximos tres años.

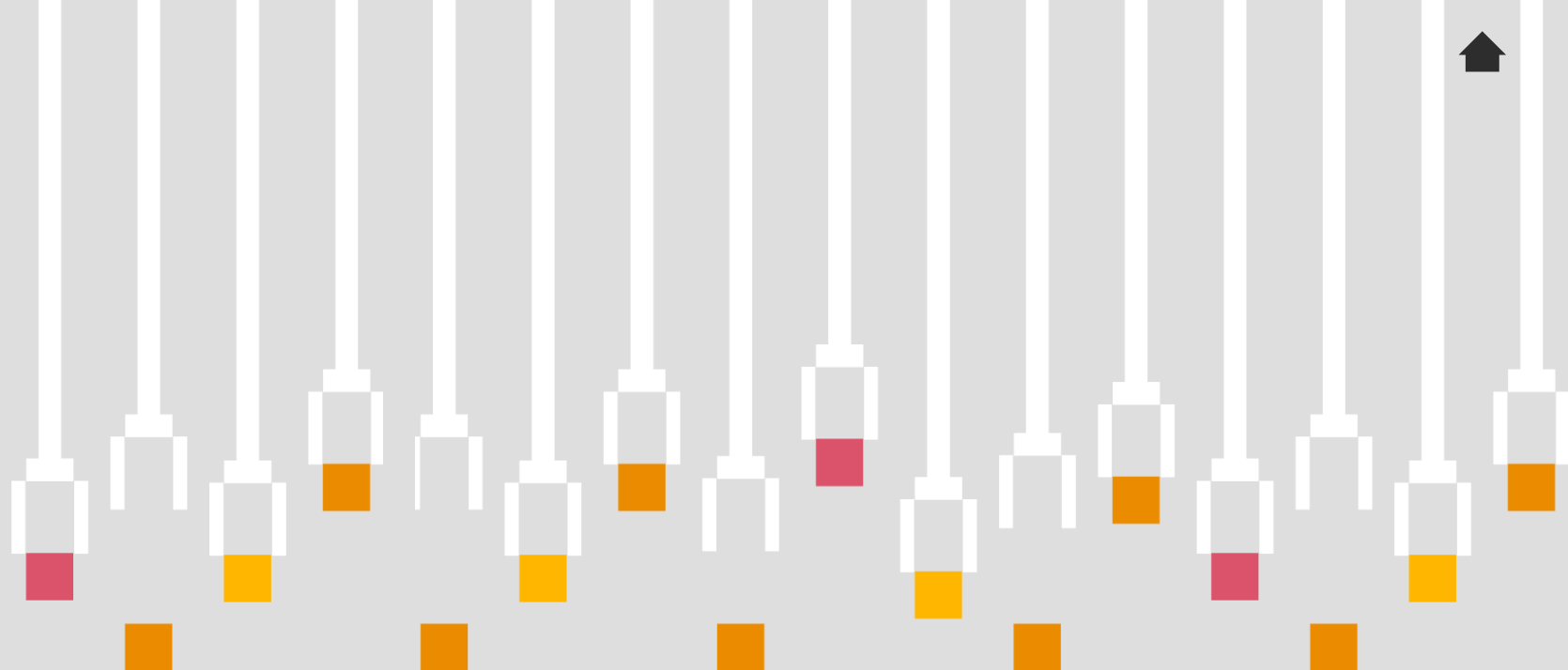






# 64%

de las organizaciones con mejor rendimiento financiero ven la **disrupción como una amenaza** para sus negocios, más del doble que las empresas con menos éxito.



La nueva ola de líderes debe valorar la experiencia como un elemento clave de lo digital, no solo entre sus propios empleados sino también entre sus clientes.

# 82%

Tienen un ejecutivo a cargo de la **experiencia del cliente**.

# 91%

de las organizaciones con mejor rendimiento financiero tienen un **ejecutivo a cargo de la experiencia de los empleados**.

¡Rompe todos los **silos organizacionales** que puedan existir!

Los líderes digitales necesitan **tomar asiento para definir la dirección** de la compañía



77%

de las organizaciones, con mejor rendimiento financiero dicen que los ejecutivos responsables de lo digital están involucrados en el establecimiento de una estrategia empresarial de alto nivel.

54%

dice que su liderazgo es digitalmente inteligente y ayuda a la fuerza laboral a pensar de una manera nueva.





La disrupción no es un hecho aislado. Las empresas más exitosas toman control de las fuerzas disruptivas.

64%

de las organizaciones con mejor rendimiento financiero, dicen que regularmente exponen a los empleados a nuevos equipos para aumentar sus habilidades y conocimientos.

74%

dice que su participación digital ha dado sus frutos en la lucha contra los nuevos participantes de la industria.



Si bien el **51%** de las organizaciones con mejor rendimiento financiero han adoptado las definiciones más avanzadas de lo digital, es solo el comienzo.



El camino hacia el éxito se basa en **cuatro pilares básicos**, donde sobresaldrán aquellas organizaciones que mejor los interpreten.

## Experiencia

Las empresas dicen que son digitales, pero muchas no invierten ni se comportan digitalmente. Es hora de que cambien.

## Liderazgo

Los empleados tienen más *know-how* digital que sus líderes. Eso es un problema, los líderes necesitan más conocimientos y nuevas formas de gestión para alcanzar el éxito.

## Fuerza Laboral

Existe una desconexión entre las habilidades y las tecnologías que las empresas dicen que son más importantes y en qué están invirtiendo. Más del 50% ni siquiera tienen definida una estructura de capacitación y entrenamiento para sus empleados.

## Disrupción

Solo el **31%** de las empresas dice que la disrupción digital es una amenaza para su negocio. Están equivocados, pero no es demasiado tarde.

4

¿Cuáles

son las metas

Digitales de tu  
organización?





# Buscadores de eficiencia

Usa lo digital para hacer los negocios de una manera más inteligente y rápida



## Modernizadores

Organizaciones que buscan actualizar sus procesos y mejorar lo que ya hacen. (*Core business*)



## Exploradores de industrias

Aquellas organizaciones que buscan abrir nuevos mercados o caminos, ya sea en otra o en su propia industria.



## Redefinidores

Organizaciones que planean redefinir su modelo de negocio y cambiar la forma en que operan.

Los más ambiciosos y más propensos a adoptar la mentalidad de innovación constante, toma de decisiones planas, integración de tecnología y cambio cultural, el núcleo del pensamiento y la transformación digital.

Han cambiado los procesos de reclutamiento y capacitación para formar una fuerza laboral inteligente, que está empezando a dar sus frutos.

# 5



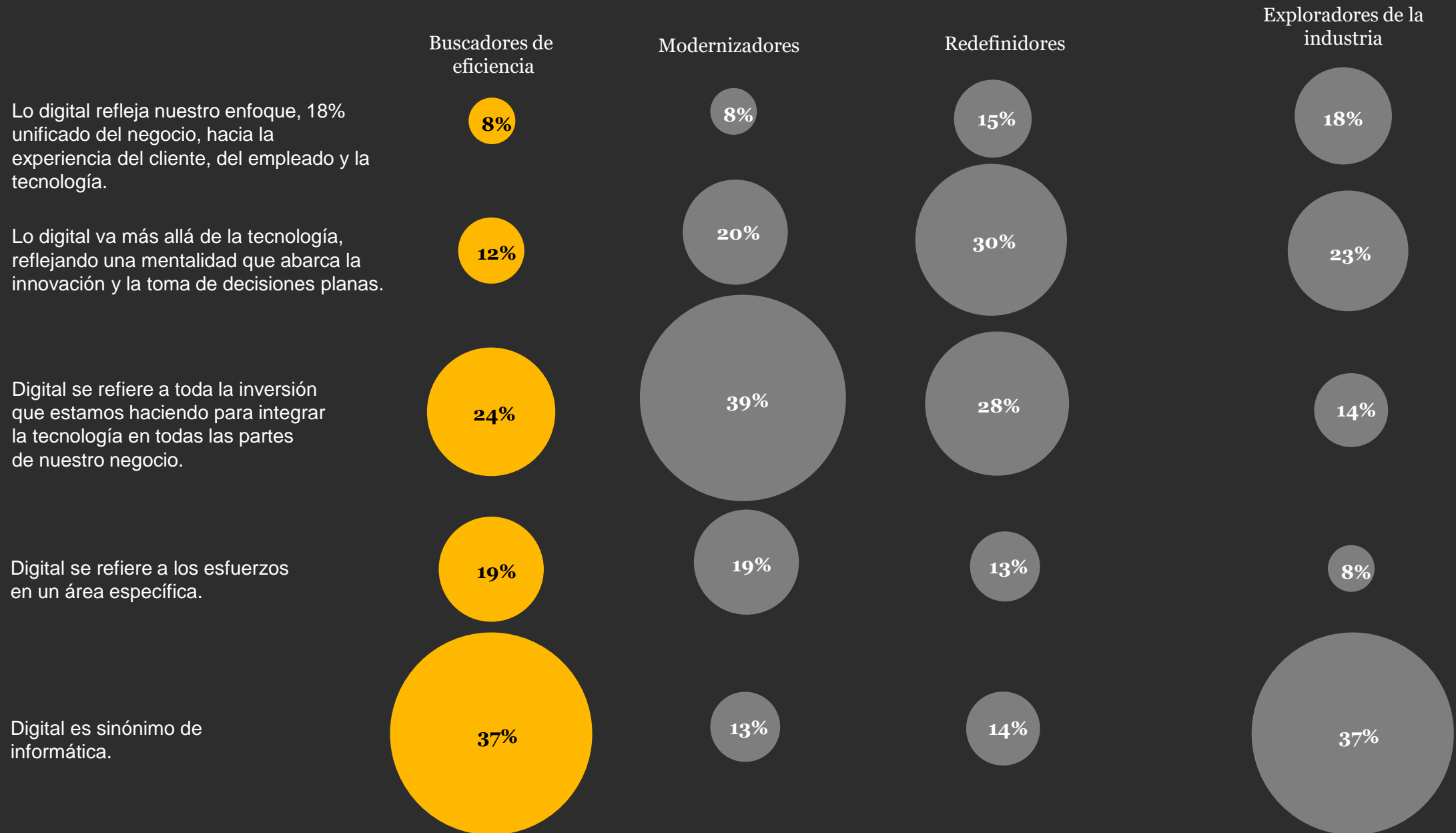
# Buscadores

# de

# eficiencia



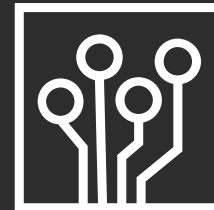






# Buscadores de eficiencia

Usa lo digital para hacer los negocios de una manera más inteligente y rápida



Los buscadores de eficiencia se centran en hacer negocios de forma más inteligente y rápida, utilizando la tecnología, con una visión aguda para medir los resultados digitales y aportar nuevas habilidades a la fuerza laboral.

Muchos han pasado por al menos un ciclo de disrupción y se sienten seguros. Sin embargo, solo el **59%** incorpora explícitamente la estrategia digital en la estrategia corporativa y **poco más de la mitad** dice que su liderazgo es digitalmente inteligente.

Los buscadores de eficiencia están encontrando el éxito, pero no deben detenerse al final de la zona de confort de eficiencia.

The background of the slide features a vibrant green aurora borealis (northern lights) dancing across a dark, starry night sky. Below the lights, a large, illuminated geodesic dome is visible, with its internal structure and some interior lights visible through the transparent panels. The dome appears to be a modern architectural structure, possibly a planetarium or a research facility. In the top right corner, there is a small white house icon.

Piensa mejor y cierra la brecha.

37%

de los buscadores de eficiencia comparan lo digital con TI, existe una desconexión entre la mentalidad y los resultados.

Las eficiencias han ayudado a generar ganancias y asegurar los ingresos, pero el gran premio estará en la plena realización de lo digital.





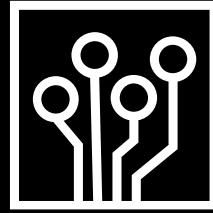
El momento de prepararse es siempre ahora.

Para darse cuenta de la promesa de lo digital, tenemos que ir más allá de la velocidad y la eficiencia

20%

De los buscadores de eficiencia proporcionan las definiciones más avanzadas de lo digital, 37% dice que es solo TI

# Buscadores de eficiencia



La gran fórmula para el éxito: eliminar los silos, involucrar a los empleados y obtener los resultados. El **85%** de los buscadores de eficiencia dicen que la experiencia de los empleados es crítica para el desempeño del negocio.

## 58%

Dijo que los obstáculos interdepartamentales son una barrera importante para la gestión de estas experiencias.

## 10%

Más de probabilidades de tener ganancias sostenidas si una empresa tiene ejecutivos a cargo de la experiencia de los clientes y empleados

La disrupción es un cambio en la rentabilidad relativa de un modelo de negocio prevaleciente a otro. Las compañías dominantes, acostumbradas al enfoque anterior, pierden participación de mercado ante un nuevo grupo de compañías. Pasar por alto los competidores externos aumenta la vulnerabilidad de los buscadores de eficiencia.

El panorama de los negocios no solo está lleno de compañías cuyos competidores conocidos los superaron con perspicacia digital, también se está llenando de **start-ups** y competidores externos que están preparados para explotar una necesidad de cliente no cubierta o no creada.



## ¿Y ahora qué?

Adopte la promesa de lo digital, nuevas formas de resolver problemas, cree nuevas experiencias y acelere el rendimiento empresarial.

Haga un mejor uso del Big Data para ayudar a tomar decisiones y reenfocarse en competidores externos para buscar nuevas ideas e identificar amenazas potenciales

No utilice sus fortalezas del pasado como cobertura para la próxima ola de disrupción

El momento de prepararse es siempre **ahora.**

Cambie la responsabilidad de establecer la estrategia digital lejos de solo el CTO o CISO y más hacia el CEO. 38% de las organizaciones con mejor rendimiento financiero ya lo hacen, mientras que solo el 17% de los buscadores de eficiencia lo hacen.



# Liderando el liderazgo

Es tiempo de poner al día a tu fuerza laboral con respecto a lo digital.



Las empresas y ejecutivos que toman en serio lo digital lo incluyen en su estrategia global.

75%

De los ejecutivos a cargo de lo digital están involucrados en establecer una estrategia de negocio de alto nivel

72%

Han capacitado a empleados en toda la organización para tomar decisiones importantes.

65%

De la alta dirección fomenta la innovación a nivel gerencial, medio y de los empleados.

64%

Han eliminado la burocracia y pueden moverse rápido para poner decisiones en acción.

55%

de los buscadores de eficiencia dicen que sus líderes tienen conocimientos digitales y ayudan a los empleados a pensar de nuevas maneras.

23%

de los CEOs dicen que interactúan con herramientas de AI con regularidad y solo el 49% usan el *software* de gestión de relaciones con el cliente de su empresa.

# Mantente confiado, pero no demasiado confiado

La disrupción puede volver a suceder,  
¡prepárate ahora!

Los buscadores de eficiencia tienen muchas de las herramientas y comportamientos digitales correctos, muchos han encontrado éxito financiero. Sus CEOs son campeones de la tecnología digital y sus compañías están enfocadas en la experiencia y el trabajo inteligente. Pero hay indicios de que esto **no será suficiente a largo plazo**. Casi un tercio dice que los márgenes de ganancia han sido planos en los últimos tres años; el 13% dice que ha declinado.

# 59%

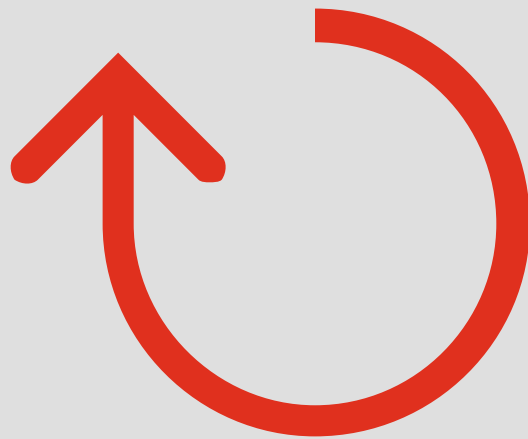
De los buscadores de eficiencia dicen que lo digital está entrelazado en la estrategia corporativa

## ¿Y ahora qué?

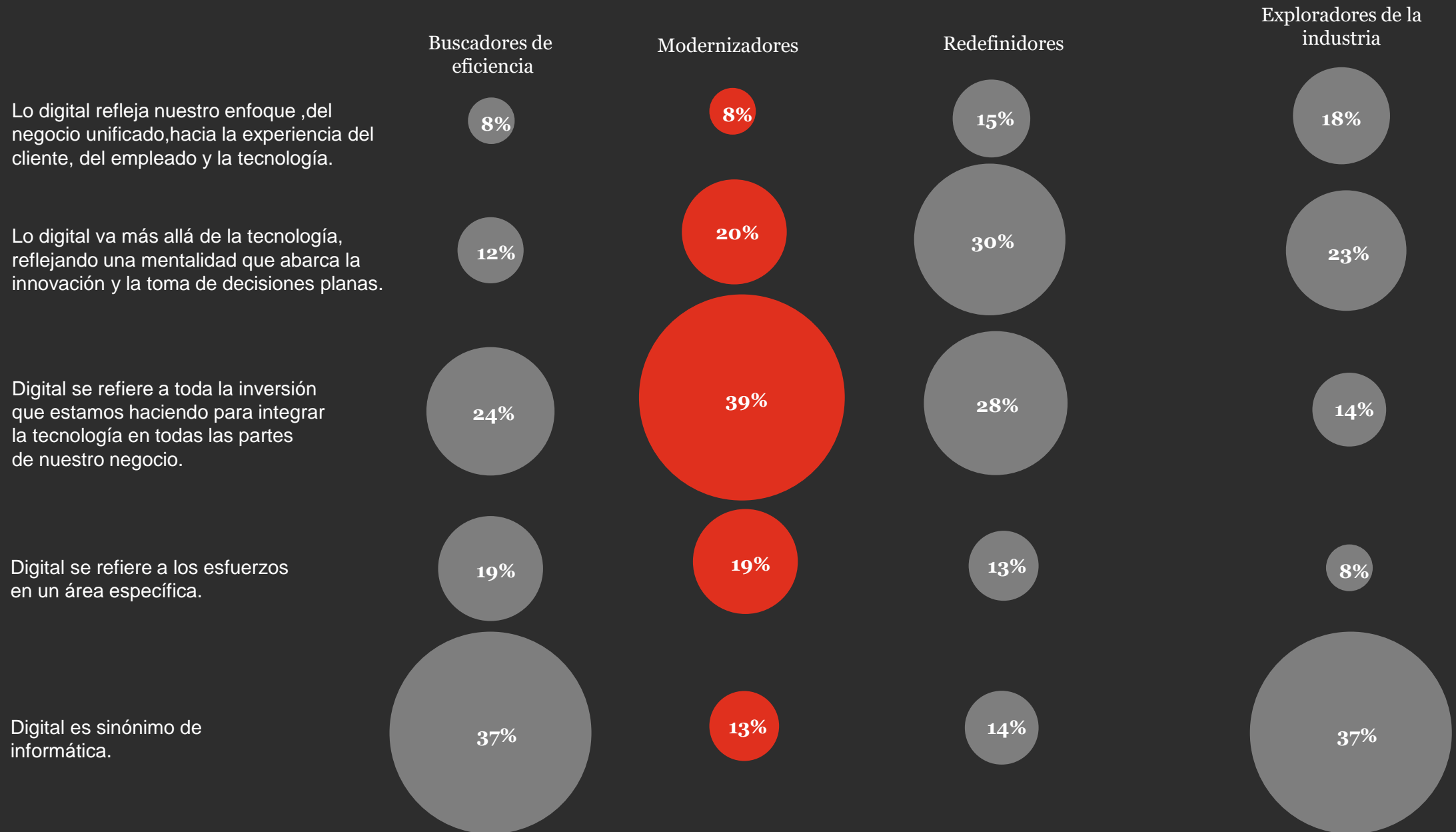
Los buscadores de eficiencia tienen muchas de las herramientas y comportamientos digitales correctos y muchos han encontrado éxito financiero. Sus CEOs son campeones de la tecnología digital y sus compañías están enfocadas en la experiencia y el trabajo inteligente. Pero hay indicios de que esto no será suficiente a largo plazo. Casi un tercio dice que los márgenes de ganancia han sido planos en los últimos tres años; el 13% dice que ha declinado.



6

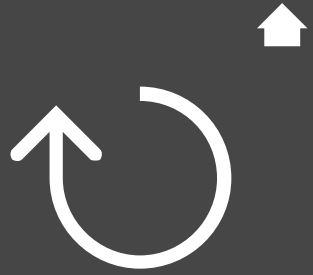


# Modernizadores



# Modernizadores

Organizaciones que buscan actualizar sus procesos y mejorar lo que ya hacen. (*Core business*)



Creando nuevas capacidades para el futuro:

Los modernizadores quieren crear nuevas capacidades y la mayoría están adoptando las definiciones más avanzadas de lo digital para llegar allí.

La alta gerencia fomenta la innovación en todos los niveles y sus esfuerzos digitales hasta ahora han mejorado la retención y el reclutamiento; pero, dicen que la estrategia digital está entretejida en la estrategia corporativa solo la mitad del tiempo. Como grupo, se enfrentan la disrupción a diferentes ritmos y desde diferentes lugares y deberán alinear sus creencias acerca de lo digital con los desafíos que enfrentan.

# Viviendo la evolución de lo digital

Los modernizadores están incorporando nuevas herramientas a su negocio, y está dando sus frutos.

Casi la mitad de los modernizadores ven lo digital como una inversión en tecnología integradora en toda la empresa. Ese enfoque está contribuyendo a un sólido desempeño financiero. Haz realidad la promesa de lo digital, adoptando definiciones más amplias que incluyen trabajo colaborativo, formas planas de trabajar, la visión digital de los líderes principales y reforzando la perspectiva digital de los líderes de la alta gerencia.

# 39%

de los modernizadores dicen que sus inversiones digitales están creando mejores experiencias para los clientes.





## Tus clientes necesitan atención

La inversión en experiencia se notará en los dividendos.

# 74%

de los modernizadores consideran que la experiencia del cliente es fundamental para la transformación digital, pero solo el 39% dice que sus inversiones digitales están creando mejores experiencias para el cliente. Esto no aplica para las organizaciones de mejor rendimiento financiero ¿Por qué? Ven la experiencia del cliente y empleado igualmente crucial.

# ¿Y ahora qué?

Mejore la experiencia tanto de los empleados como de los clientes y desarrolle una estrategia que se vincule con las prioridades digitales y corporativas. ¿La recompensa? Más lealtad, precios especiales y ganancias.

# 45%

de los modernizadores dice que sus inversiones digitales están ayudando a combatir a los nuevos participantes de la industria.

## El éxito de hoy no es igual al de mañana.

Los modernizadores se extienden por todo el ciclo de la disrupción, algunos enfrentan amenazas inminentes y otras simplemente emergen de la disrupción. Sin embargo, solo un tercio cree que enfrentan una seria amenaza de interrupción digital.

Afortunadamente, los modernizadores están en una posición fuerte, con una fuerza laboral cuya administración ágil y habilidades de diseño centrado en el ser humano son fuertes. Además, casi el **60% de los modernizadores** dicen que fomentan la innovación en todos los niveles.

# Ganar el juego de la disrupción

Las empresas con una identidad claramente diferenciada son más capaces de prosperar. Difunde estos principios en todo el negocio para que las personas se sientan parte de algo colaborativo, transparente y más grande que su propio trabajo. Al hacer esto, también pueden aprovechar las habilidades que ya existen en su fuerza laboral.

# La actitud cuenta, y también las acciones

Es hora de adoptar lo digital en toda la empresa y de poner a los líderes al día.

¿Es posible que los líderes defiendan lo digital e incorporen elementos clave para trabajar digitalmente mientras no aceptan completamente la promesa de lo digital? Para los modernizadores, la respuesta es sí. Por un lado, los modernizadores crean equipos que reúnen a tecnólogos, creativos y expertos en negocios, y rompen las burocracias para tomar decisiones más rápidas; sin embargo, aún tienen que incorporar plenamente la tecnología digital en su estrategia corporativa en toda la empresa o poner a los líderes clave al día en su mentalidad y habilidades.

El ajuste digital comienza en la alta gerencia y requiere adoptar una cultura rápida y expandir las definiciones de lo digital más allá del 71% de los modernizadores que ven lo digital como una función limitada, ya sea como TI, como un silo único o como un esfuerzo para integrar tecnologías en el negocio.

# Muévete hacia el mañana con un nuevo enfoque

No es el momento de ponerse cómodo, ¡es momento de actuar!

Aunque el 68% de los modernizadores dicen que han cambiado sus procesos de reclutamiento y capacitación para formar una fuerza de trabajo más digitalmente inteligente, no están invirtiendo completamente y construyendo habilidades de los empleados en las tecnologías emergentes que pueden conducir a nuevas y más modernas versiones de su negocio. Es posible que este grupo se esté perdiendo al no desarrollar activamente habilidades que se alineen más estrechamente con el lugar donde quieren llevar a sus organizaciones.

# 50%

de los modernizadores dicen que su liderazgo ayuda a los empleados a pensar de manera diferente, dejando atrás a la otra mitad.

## ¿Y ahora qué?

El hecho de no mejorar la capacidad de los empleados es un error costoso: el **38%** de los CEOs a nivel mundial dicen que la falta de habilidades claves es una amenaza para el crecimiento empresarial, y aproximadamente un tercio de los conjuntos de habilidades centrales deseados de la mayoría de las ocupaciones cambiarán más de una vez. En los próximos cinco a siete años.

Muchos modernizadores necesitan transformar la fuerza laboral incorporando las habilidades, las prácticas de trabajo y la infraestructura para apoyar la transformación digital. Alinee la capacitación e incorpore herramientas digitales para cambiar el enfoque de los empleados para impulsar el negocio.



# No se trata solo de *software* y tecnología

Para construir nuevas capacidades, evolucione hacia el futuro, ahora.

Los modernizadores pretenden brindar nuevas capacidades a sus empresas y han utilizado las inversiones en formas de trabajo digitales y más ágiles para comenzar a construir el éxito. Casi la mitad de ellos dice que ha visto un aumento en el margen de ganancias de hasta el 10% en los últimos tres años. Pero todavía hay espacio para evolucionar.

# 51%

de los modernizadores dicen que entrelazan la estrategia digital en una estrategia corporativa más amplia

## ¿Ahora que?

Los líderes necesitan expandir su concepto digital.

**Pista:** es todo. No se trata solo de TI o de las eficiencias en silos, es una forma de pensar y de trabajar. En este momento, solo la mitad de los modernizadores tienen líderes que cuentan con conocimientos digitales reales o han hecho de lo digital una parte explícita de la estrategia corporativa.

Entrelazar lo digital en toda la empresa, comenzando con la alta gerencia. Examinar y adoptar procesos y tecnologías que ayudarán a la organización a evolucionar. Adoptar formas colaborativas y planas de trabajo y fomentar la innovación en toda la empresa.

7

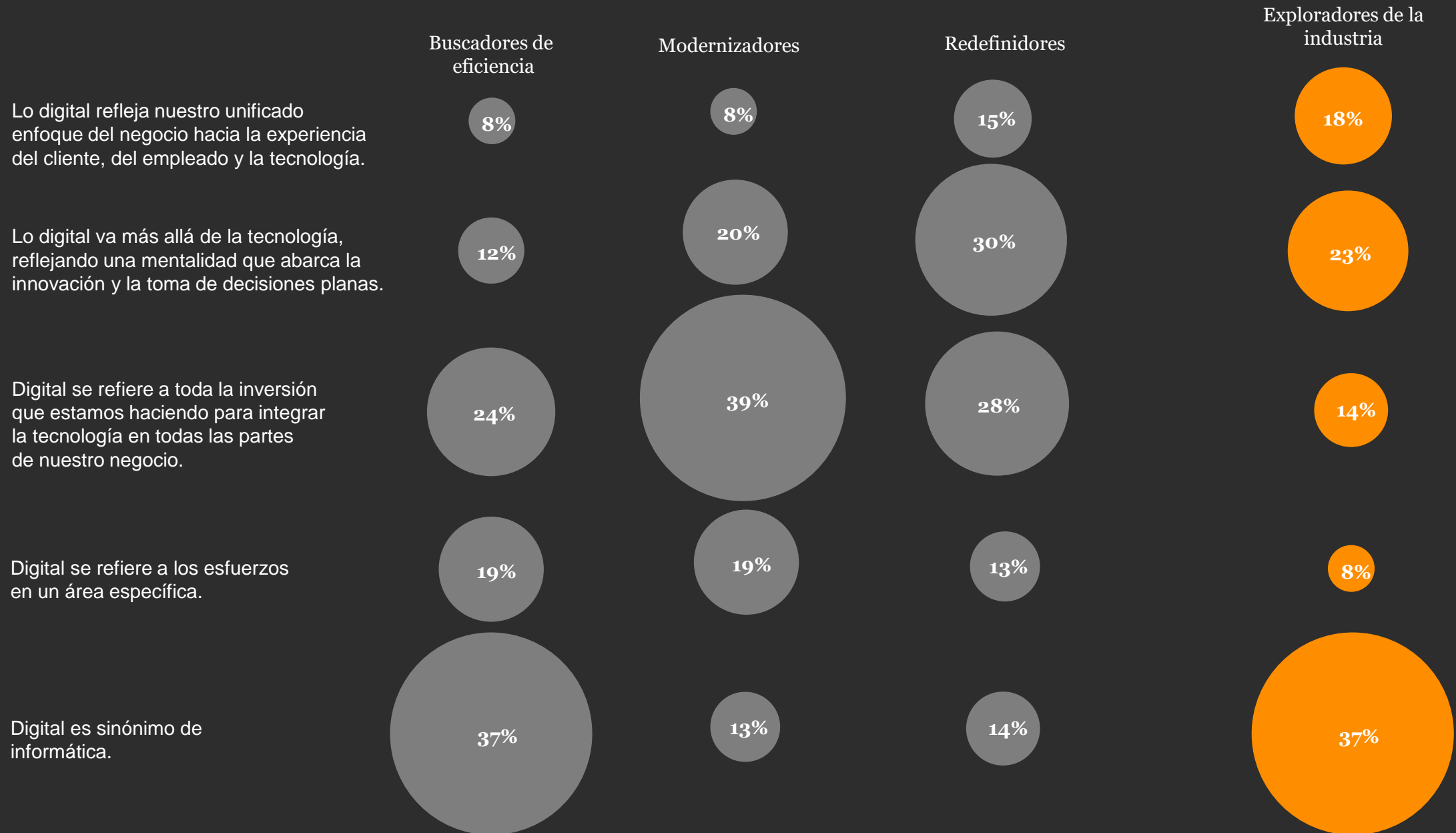


Exploradores

de

industrias





# Exploradores de industrias



Aquellas organizaciones que buscan abrir nuevos mercados o caminos en otra o en su propia industria



## Abriendo caminos en nuevos mercados e industrias

Los exploradores de la industria están luchando por su futuro y abriendo nuevos caminos en nuevos mercados e industrias. A pesar de tener algunas de las aspiraciones más audaces, este grupo pone el menor énfasis en sus empleados y clientes.

Menos de un cuarto incorporan explícitamente la estrategia digital en la estrategia corporativa general. Se puede tener la oportunidad de adoptar lo digital como una fuerza para el cambio cultural, de procesos y estratégico.



Es hora de ir  
más allá de TI.  
Adopta ideas  
más avanzadas  
de lo digital  
para  
sobrevivir.

A pesar de que este grupo se enfrenta a la disrupción de manera más inmediata y activa, el 37% aún ve lo digital como sinónimo de TI. A medida que el campo de juego se tambalea, aquellos que defienden esa definición limitada pueden sufrir más. Haga realidad la promesa de lo digital y sobreviva a la interrupción adoptando definiciones más amplias de lo digital.

37%

de los exploradores  
compara lo digital con TI,  
una definición obsoleta  
que no cumple con la  
promesa de lo digital.

# Enfrentando la disrupción

Para encontrar el camino y llegar a la cima, debes cambiar tu mentalidad

Muchos exploradores de industrias se encuentran en un período difícil de disrupción, en el que los entusiastas de la industria y los nuevos participantes están luchando por la supremacía. Aun así, solo el 31% cree que su negocio se enfrenta a una seria amenaza de interrupción digital. Peor aún, solo una cuarta parte dice que sus inversiones los han ayudado a superar exitosamente la disrupción en sus propias industrias u otras.

# 25%



De los exploradores dicen que sus inversiones los han ayudado a superar la disrupción en sus propias industrias u otras.



## ¿Y ahora qué?

Los exploradores de la industria con dificultades deben seguir el ejemplo de sus compañeros más exitosos. Eso requerirá un esfuerzo de colaboración de todas las partes de la organización y un fuerte compromiso con la capacitación, sin importar qué tan diferentes hayan sido sus procesos, sistemas y culturas en el pasado.





Estás  
perdiendo el  
enfoque en la  
experiencia.

Hay trabajo por hacer  
antes de que sea  
demasiado tarde.

Los exploradores se centran en el objetivo principal de salir adelante en un entorno disruptivo. Pero será difícil llegar allí sin un enfoque en la experiencia.

Este grupo es el que tiene menos probabilidades de tener estrategias e inversiones de experiencia efectiva cuando la experiencia del cliente y el empleado no está dando sus frutos (menos del 20% ha visto mejores resultados para los clientes o una mayor retención y reclutamiento de talento).

52%

de los exploradores dicen que tienen una estrategia efectiva de experiencia del cliente, perjudicando el desempeño financiero.

## ¿Y ahora qué?

La experiencia es la diferencia entre salir adelante o dejarse afectar por la disrupción y quedarse atrás. Reconozca esto, dedique recursos a la experiencia y asigne la propiedad a los líderes principales. La experiencia, de los empleados, de los clientes, es todo e impacta las ganancias, no solo las personas. Los empleados impulsan la experiencia del cliente, y vale la pena hacerlo: los clientes dicen que están dispuestos a pagar una prima del 16% para una mejor experiencia.





# Ignora el futuro bajo tu responsabilidad

Al carecer del conocimiento digital para liderar, es hora de reflexionar y cambiar.

Los exploradores de la industria se encuentran en una situación difícil: **solo el 22%** dice que sus líderes tienen conocimientos digitales y ayudan a los empleados a pensar de nuevas maneras, **solo el 36%** dice que los ejecutivos responsables de la tecnología digital están involucrados en la estrategia de alto nivel y solo el 23% está incorporando explícitamente la estrategia digital en una estrategia corporativa más amplia. **Esta falta de aptitud digital impone limitaciones en toda la organización.**

# 22%

de los exploradores dicen que sus líderes tienen conocimientos digitales. Simplemente no es suficiente.

## ¿Y ahora qué?

Los ejecutivos de los exploradores de la industria deberán comenzar a mejorar su propio conocimiento digital. Traiga nuevas ideas y ayude a dirigir el impulso.



# Sin prepararse en territorio inexplorado

Tiempo para más de una actualización básica.

Los exploradores de la industria asignan una gran parte del presupuesto digital para crear una fuerza laboral más digitalizada. Pero tienen un largo camino por recorrer: solo el 18% dice que la inversión está dando sus frutos en una mejor retención de talento y reclutamiento. Un poco más de la mitad dice que ha cambiado sus procesos de reclutamiento y capacitación para crear una fuerza de trabajo con más conocimientos digitales, pero solo el 38% dice que sus empleados ahora tienen conocimientos digitales.

# 38%

de los exploradores dicen que los empleados son expertos digitalmente, lo que deja a una gran parte de la fuerza laboral incapaz de avanzar digitalmente

## ¿Y ahora qué?

Para satisfacer las aspiraciones de entrar en nuevos mercados, desarrolle una nueva mentalidad en torno a las habilidades digitales y las formas de trabajar. Convierta en una prioridad adoptar una estructura de capacitación que desarrolle habilidades digitales básicas e inculque un estilo de trabajo colaborativo. Si parece que no tienes tiempo, encuéntralo. Esto es crucial para la supervivencia.



# ¿Ves la disrupción como amenaza? Es todo o nada

El cambio radical es una necesidad para sobrevivir a la disrupción.

Es probable que los exploradores de la industria estén en medio de una disrupción, ya sea que se den cuenta o no. Muchos se están quedando cortos financieramente: solo el **31%** ha visto un crecimiento en las ganancias en los últimos tres años. Muchos se encuentran sin el conocimiento de liderazgo adecuado, la estrategia digital y las habilidades necesarias para competir con éxito. Solo el **38%** dice que su fuerza laboral es digitalmente inteligente. Sólo el **22%** dice que sus líderes son digitales. Incluso los exploradores de la industria con la mentalidad correcta necesitan un plan de acción radical e inmediato para cambiar el rumbo.

# 31%

de los exploradores ha visto un crecimiento de ganancias en los últimos tres años.

## ¿Y ahora qué?

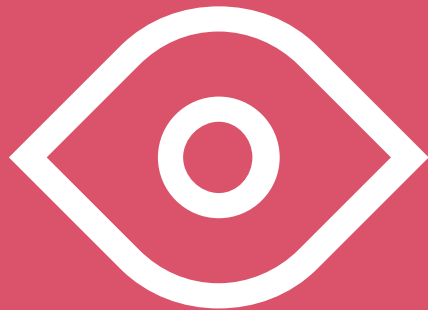
Pasa lo digital a una estrategia corporativa más amplia, desde las decisiones tecnológicas y la adopción hasta las experiencias creadas para clientes y empleados. Capacita a tus líderes y trae nuevos para cambiar el ritmo. Configura la fuerza de trabajo para obtener las nuevas habilidades que necesitarán, cambiar sus comportamientos y ajustar su mentalidad para trabajar de manera más ágil e interdepartamental. Lo necesitarás para abrir nuevos caminos.

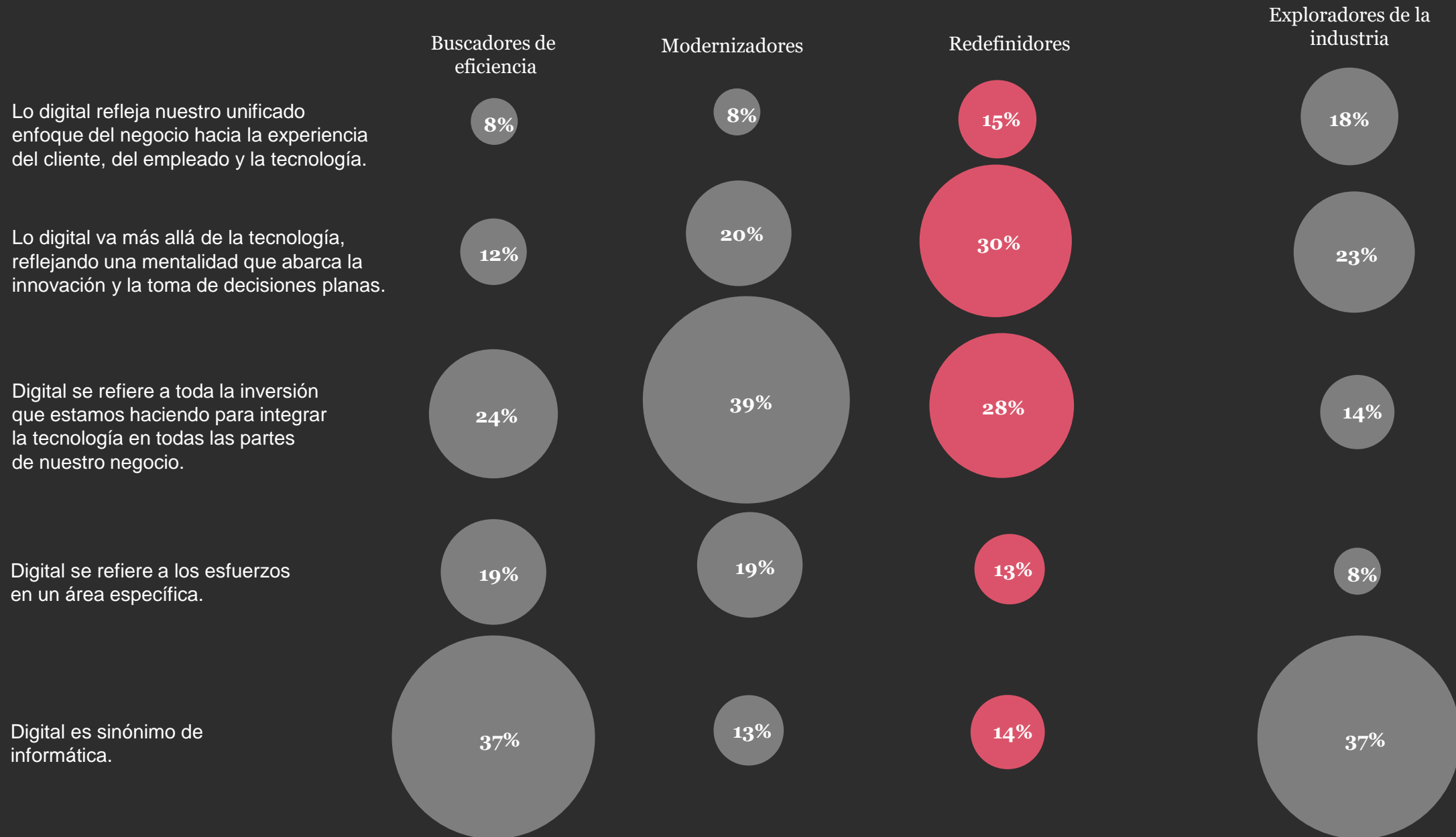


8



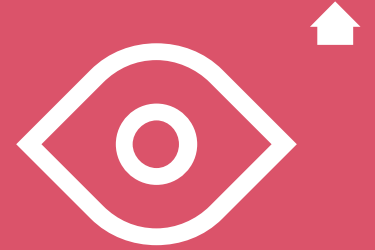
# Redefinidores





# Redefinidores

Organizaciones que planean redefinir su modelo de negocio y cambiar la forma en que operan.



Cambiando y redefiniendo el negocio en su núcleo.

Los redefinidores pretenden cambiar sus empresas y su modelo de negocio. Es más probable que adopten la mentalidad de innovación constante, toma de decisiones planas y la integración de la tecnología en toda la empresa. Pero, sus inversiones digitales aún no están impulsando el éxito: el 69% dice que está entregando menos de lo esperado. Eso es en parte porque los líderes y los trabajadores carecen de conocimientos digitales y lo digital no está entretejido en la estrategia corporativa. Los Redefinidores tienen la mentalidad correcta, pero aún no están experimentando realmente con lo digital.







## Palabras... ¿Y las acciones?

Para tener éxito casa las ideas correctas sobre lo digital con la estrategia.

Casi dos tercios de los redefinidores incluyen las definiciones más completas y avanzadas de digital. Pero hay una desconexión entre las palabras y las acciones cuando se trata de cómo los redefinidores valoran la experiencia de los empleados, de los clientes y de los que son los líderes con conocimientos digitales (es decir, no muy).

# 45%

de los redefinidores adoptan las definiciones más avanzadas de digital, la mayoría de cualquier grupo aspiracional.



# La relación entre experiencia y desempeño financiero es real

Solo el 53% de los redefinidores, el más bajo de cualquier grupo, considera que la experiencia del cliente es fundamental para el desempeño comercial. Los redefinidores financieramente exitosos son mucho más propensos a ver las experiencias de los clientes y empleados como críticas y casi todos (95%) los principales actores financieros del grupo tienen un ejecutivo a cargo de la experiencia de los empleados. La experiencia lo es todo.

# 95%

de los redefinidores con un ejecutivo a cargo de la experiencia de los empleados son de alto rendimiento financiero, en comparación con solo el 66% de los demás.



## ¿Y ahora qué?

Invierta en la experiencia en el liderazgo donde sea necesario para provocar un cambio, luego avance un paso más. Considere mover dinero de un gasto en publicidad que no este dando resultados para reforzar la experiencia de los empleados y, a su vez, de los clientes, y podría obtener hasta un 16% de prima de precio



# Prepárese para la disrupción

El tiempo de preparación está llegando a su fin

Los redefinidores tienen el sello distintivo de las primeras etapas de la disrupción: los nuevos participantes están comenzando a abrirse camino en sus industrias. Aun así, solo el 29% considera la disrupción como una seria amenaza para su negocio.

# 29%

de los redefinidores creen que enfrentan una seria amenaza de interrupción digital.

## ¿Y ahora qué?

Es crucial para los redefinidores que aun no comienzan alinear sus acciones y mentalidad en torno a lo digital y la posibilidad de disrupción para no solo sobrevivir a la disrupción, sino también para salir adelante. Aquellos que están viendo un desempeño financiero más sólido ofrecen una hoja de ruta que otros redefinidores deben seguir. Los que tienen el mejor desempeño son mucho más propensos a utilizar un diseño centrado en el hombre y una gestión ágil, así como equipos multifuncionales. A medida que la dinámica de los negocios se vuelve más compleja y digital, es crucial cambiar con ella.



# CEO, cúrate tu mismo.

La búsqueda para redefinir una empresa necesita un nuevo tipo de liderazgo.

Solo el 36% de los redefinidores dicen que el liderazgo de su empresa es digitalmente inteligente y ayuda a la fuerza laboral a pensar de nuevas maneras. Ese es un problema para un grupo que pretende cambiar su modelo de negocio principal. Menos de la mitad dice que la alta dirección fomenta la innovación entre los empleados y el 64% no está incorporando explícitamente la estrategia digital en una estrategia corporativa más amplia en toda la empresa.

# 37%

de los redefinidores incorporan explícitamente la estrategia digital en la estrategia corporativa.

Los redefinidores aspiran a cambiar su modelo de negocio y redefinir su empresa, pero para hacerlo, tendrán que cambiar la forma en que lideran, y comenzar a desarrollar las habilidades digitales que carecen.

Incorpore nuevos líderes no tradicionales, incluidos diseñadores creativos o ejecutivos de otros entornos más digitales, que pueden ser capaces de aumentar la visión digital y ayudar a liderar el cambio de manera más productiva.



# Consigue las habilidades y la ecuación de recompensa correcta

A los redefinidores les falta la calificación y obtienen muy poco rendimiento.

Un tercio de los redefinidores dicen que han asignado la mayor parte del presupuesto digital a la creación de una fuerza laboral más digital. El 62% de los redefinidores dicen que han cambiado la forma en que reclutan y entrenan para crear una fuerza laboral más digital, pero solo el 28% dice que la inversión está dando sus frutos.

**¿Por qué?** En gran parte, esto se debe a que los redefinidores no se han centrado en lo que les importa a los empleados en cuanto a la tecnología y las formas de trabajo. Las habilidades esenciales para el mañana incorporan estrategias creativas, análisis de datos, gestión ágil y desarrollo para impulsar ideas, productos y negocios.

# 62%

de los redefinidores dicen que han cambiado la contratación y la capacitación para construir una fuerza laboral más digital

Adopta un enfoque que enfatice las formas de trabajo colaborativas y digitales que tienen más probabilidades de aumentar la productividad, acelerar la resolución de problemas y lograr avances más rápidos para ayudar a redefinir el negocio. Toma el entrenamiento en serio y tómate el tiempo para ello. Considera traer expertos de externos de la industria que puedan ayudar a entregar programas estructurados y nuevos enfoques para resolver problemas.



# Para cambiar tu *core*, se necesitan más cambios.

Es hora de conectar tu visión de lo digital con la forma en que trabajas.

Los redefinidores mencionan las definiciones más avanzadas de digital y más de la mitad dicen que han tenido éxito en la lucha contra los nuevos participantes de la industria. Pero lo que dicen no corresponde con la realidad. Los márgenes de ganancia para los redefinidores se han retrasado en los últimos años y, cómo grupo, los redefinidores muestran muchas de las características de la disrupción temprana.

# 40%

de los redefinidores fomentan la innovación en todos los niveles; muchos mas deberían.



Al aspirar a cambiar su modelo de negocio central, los redefinidores también deben cambiar la forma en que lideran y modificar a formas más digitales, de trabajar y pensar en toda la empresa.

Debes considerar traer nuevos líderes no tradicionales para reforzar la creatividad y traer una nueva forma de pensar sobre las personas y el proceso. Se trata de fomentar una mentalidad en la que se alientan las ideas en todos los niveles; formas más ágiles de trabajo que impulsan el progreso y el fracaso son parte de la innovación.



9



Nuestro conocimiento  
y experiencia a  
su servicio



Llevamos más de 70 años en Colombia ofreciendo a nuestros clientes servicios que les permitan obtener el máximo beneficio en el presente y la posibilidad de construir un futuro favorable de manera sostenible.



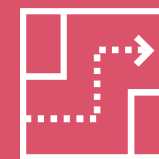
Technology  
Consulting



People &  
Organization



Knowledge  
solutions



Management  
Consulting

# El momento de cambiar es siempre ahora. ¿Trabajamos juntos?

## Jorge Mario Añez Ruiz

Technology Consulting Partner  
jorge.anez@co.pwc.com  
Tel: 668 4999 Ext 206

## Mauricio Arias Fernández

Technology Consulting Partner  
mauricio.arias@co.pwc.com  
Tel: 668 4999 Ext 200



Síguenos  
PwC Colombia



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países, con más de 250.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: [www.pwc.com](http://www.pwc.com). © 2019 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.