

Realidad en Latinoamérica: Oportunidades para crear valor con la Transformación Digital

Julio 2022

Autores:

Martin Meister - martinmeisterg@gmail.com

MSc Marketing, Ingeniero Civil Industrial

Marco Melo - marco.melo@gmail.com

MBA, Ingeniero Civil Industrial

Introducción

2

Desarrollo	2
Grupo de encuestados (Muestra)	3
Estado actual de las propuestas digitales	3
Origen de los ingresos según propuesta digital	4
Tecnologías empleadas en propuestas de valor	5
Unidad responsable de Iniciativas	6
Building blocks o bloques constructivos	7
Madurez de los bloques constructivos	8
Madurez de los bloques y su posición relativa en términos de competitividad	9
Grupo inferior en términos relativos	9
Grupo Superior en Términos Relativos	9
Relación de madurez interbloques	10
Impacto de la madurez de los building block	10
En Propuestas digitales	10
En Indicadores del negocio	11
Reutilización de building blocks	12
Lecciones Claves	12
Bibliografía	13

Introducción

El propósito de este estudio fue visibilizar la realidad en Latinoamérica en cuanto a Transformación Digital, en específico, se estudió la madurez de los llamados bloques o módulos que componen el ecosistema digital de una organización, y su relación con indicadores de crecimiento, para aprender en qué grado se estaban desarrollando nuevas propuestas de valor digital.

Se sugiere a la luz de lo estudiado que, para competir en la industria, las organizaciones deberán reconocer la madurez o estado de sus módulos o *building blocks*, y en base a esta, elaborar planes de desarrollo que permitan desplegar nuevas propuestas de valor apalancadas por la tecnología.

Entenderemos en adelante que el ecosistema compuesto por los bloques son condición necesaria para que una organización pueda desplegar su estrategia digital. Hay que destacar además que este estudio se basó en parte en la estructura del trabajo *How Companies use digital technologies to enhance customer offerings* de los autores *Martin Mockers, Jeanne Ross y Cynthia Beath*, pertenecientes al MIT Center for Information Systems Research, MIT CISR.

Desarrollo

Para competir en una economía digital, las organizaciones deben tomar ventajas de las oportunidades de las tecnologías, para ofrecer nuevas propuestas de valor, a través de sus plataformas. En específico, las empresas al momento de elaborar sus servicios o soluciones deben implementarlas en un ecosistema digital que permita hacer su despliegue hacia sus clientes.

El ecosistema digital, para efectos del estudio, se representa u organiza a través de 5 bloques o módulos: i) Columna vertebral operacional, ii) Plataforma Digital, iii) Plataforma de desarrollo externo, iv) Conocimiento compartido de los clientes, v) Marco de responsabilidad. Estos bloques deben ser vistos como capacidades organizacionales o bien como activos en términos financieros para la empresa.

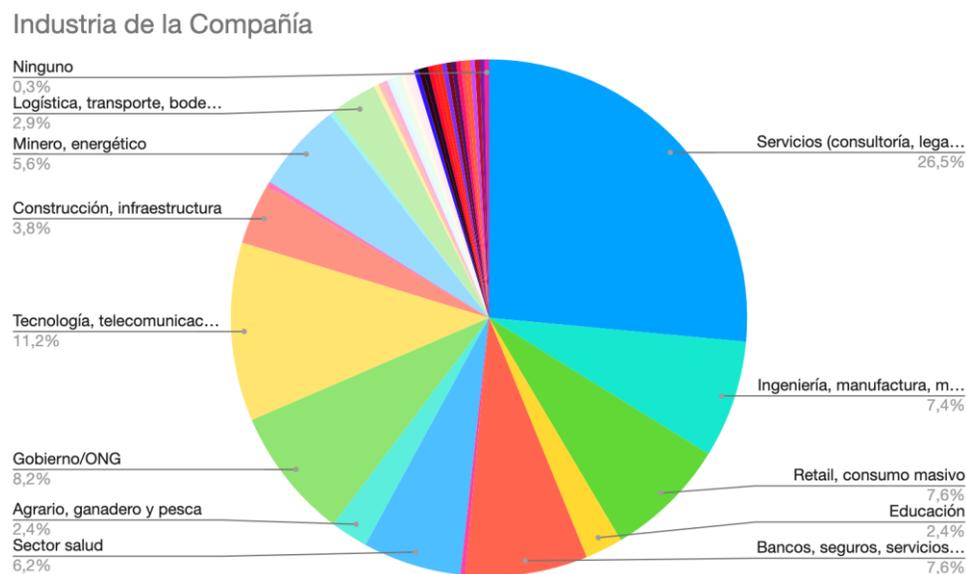
Cabe distinguir que en general hay 2 grandes clasificaciones para uso de los módulos o bloques digitales.

1. Uso Clásico: Empresas que ocupan sus activos digitales para mejorar su operación (eficacia operacional), así como lo fue inicialmente ideada las Tecnologías de Información (TI) para soportar la operación de los procesos de negocio.
2. Uso Disruptivo: Empresas que cambian radicalmente la forma de hacer negocios en base a sus activos digitales, ofreciendo nuevas propuestas de valor. Ejemplo de estas últimas son Uber, Airbnb o Spotify.

Grupo de encuestados (Muestra)

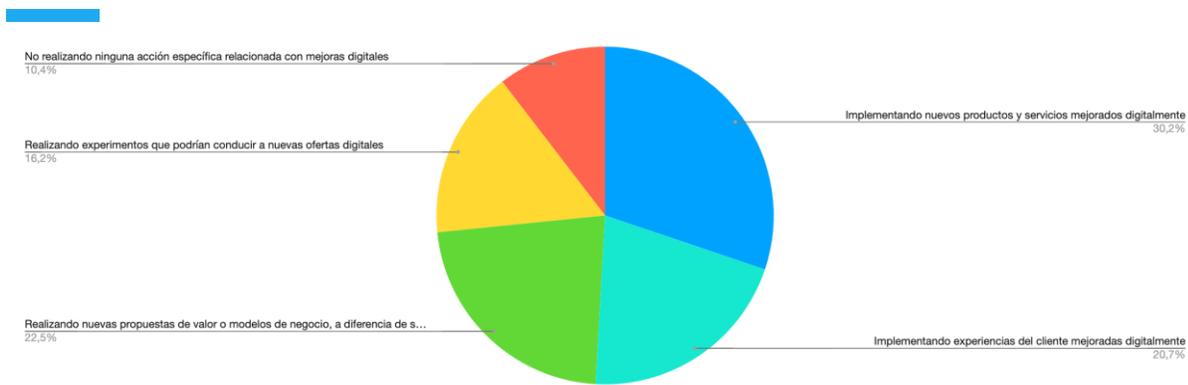
Para el estudio dentro de Latinoamérica se encuestó a un total de 340 ejecutivos del área digital de diversas organizaciones, de las cuales un 34% se ubican dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), un 33% dentro de las microempresas y un 32% dentro de las grandes empresas. Por otro lado, estos profesionales proceden principalmente de Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Argentina, Bolivia y algunos de Centroamérica.

Dentro de los ejecutivos consultados destaca una alta variabilidad o granularidad de las industrias donde laboran, destacando con mayor proporción las industrias del área de servicios (27%) y también las áreas de tecnologías de la información y telecomunicaciones con un 11%.



Estado actual de las propuestas digitales

Según los datos recopilados en la encuesta, en el contexto de Latinoamérica, hay un bajo porcentaje de organizaciones que están trabajando en nuevas propuesta de valor y/o modelos de negocios con base tecnológica, para ser exactos un 22,5%, no obstante, un 16,2% está conduciendo experimentos que podrían conducir a propuesta de valor basadas en tecnología. Además, alrededor del 50% está trabajando en experiencias de productos o servicios mejorados.

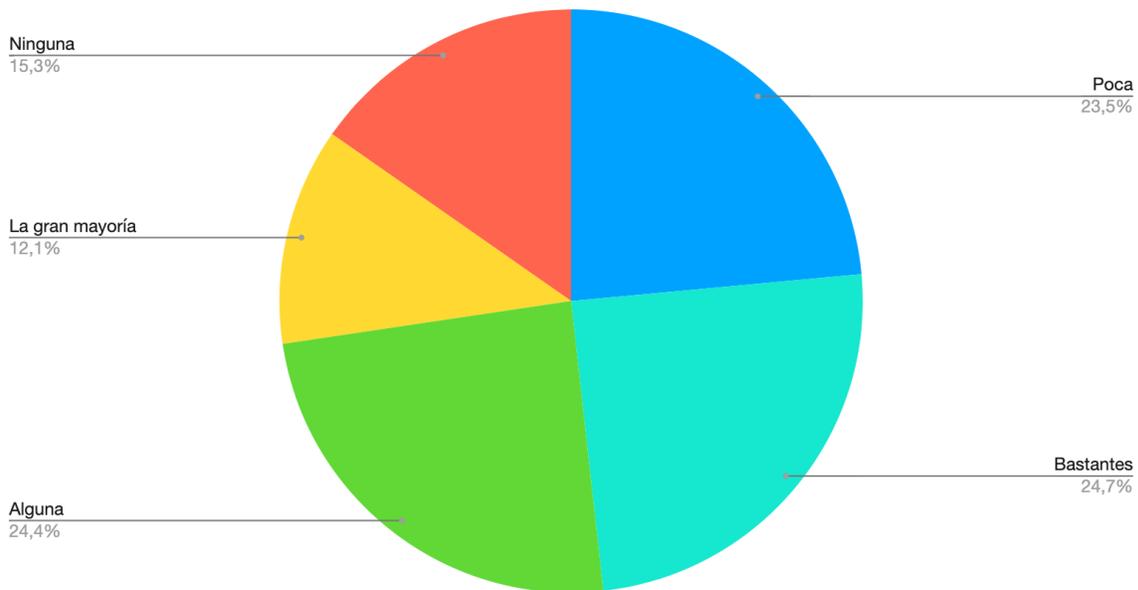


En particular para las organizaciones que están trabajando en nuevas propuestas de valor (22,5% comentado anteriormente), 3 de cada 4 han lanzado nuevas ofertas tecnológicas el último año que creen tendrán el potencial de generar nuevos ingresos. El promedio de lanzamientos de este último grupo es de 6,5 nuevas ofertas o propuestas de valor basadas en tecnología, destacando en orden top 3 decreciente las industrias de los servicios, la tecnología y telecomunicaciones y la banca con 28, 13 y 11 nuevos lanzamientos en el último año.

Origen de los ingresos según propuesta digital

Se encontró que las organizaciones en Latinoamérica estiman que sus ingresos provienen en un bajo porcentaje de propuestas relacionadas en base a modelos de negocios digitales (sólo el 12% estima que en su gran mayoría y el 24% estima que bastante). Por el contrario, un 38% estima que sus ingresos vienen de productos y servicios basados en modelos de negocios tradicionales, es decir, donde ocupan la tecnología como un soporte para la operación del negocio, más que como una forma de generar nuevas propuestas de valor.

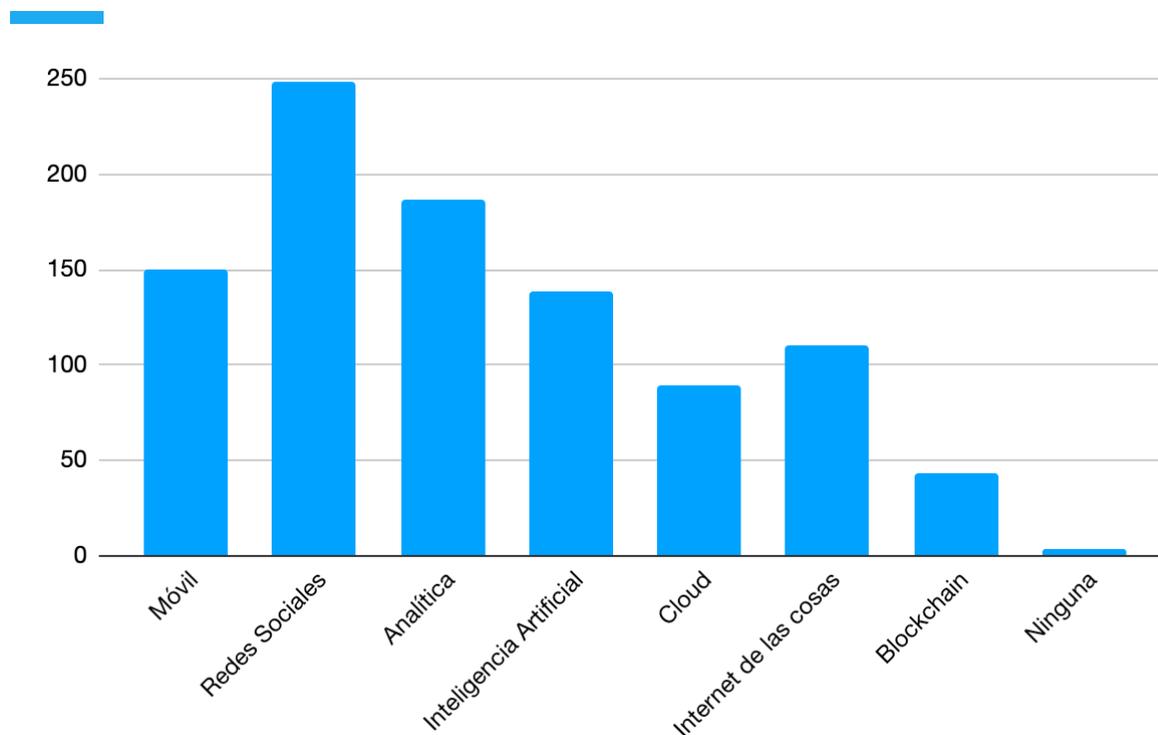
¿Qué participación dentro de los ingresos de su organización estima que provienen de ofertas que son 100 digitales?



En particular las industrias relacionadas con la tecnología, servicios, y banca se escapan de este promedio, con ingresos que provienen de propuestas totalmente digitales en un 55%, 53% y 26% respectivamente.

Tecnologías empleadas en propuestas de valor

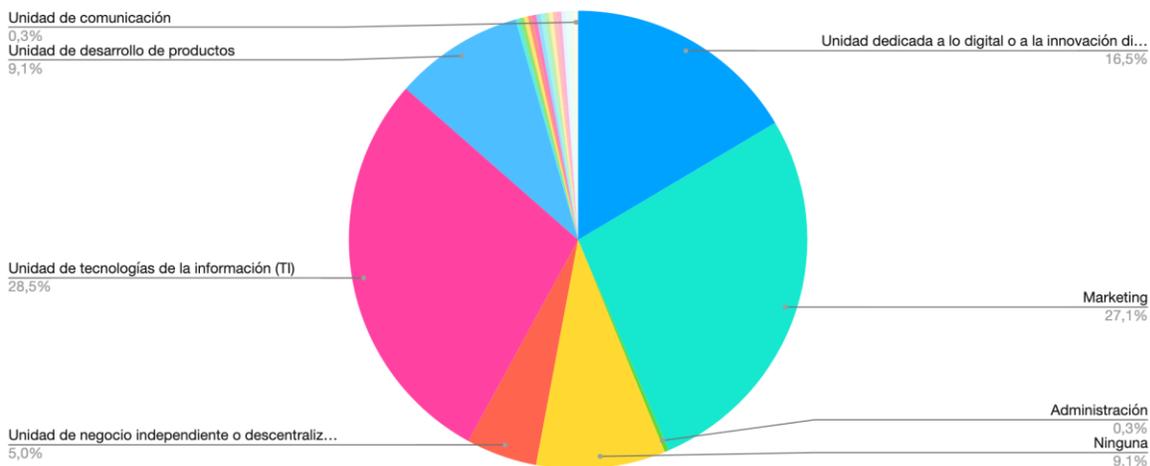
Las organizaciones están usando una variedad de tecnologías para poder desarrollar y apalancar sus propuestas de valor. En la realidad Latinoamericana destaca el uso de las redes sociales, la analítica y las tecnologías móviles. Más atrás aparecen la inteligencia artificial, el internet de las cosas y cloud, presentes en un 14%, 11% y 9% respectivamente.



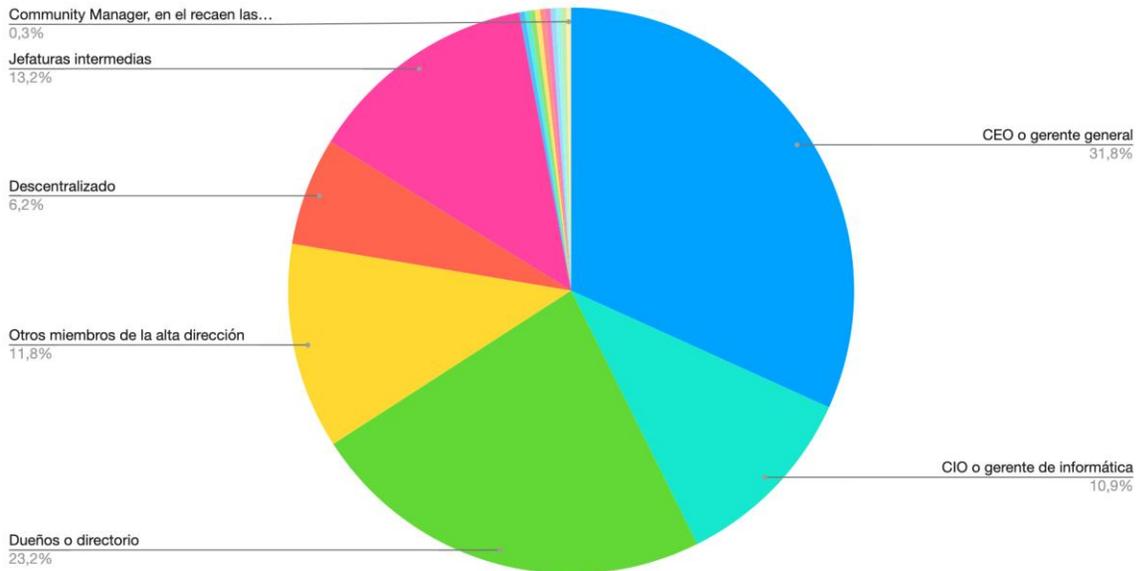
Unidad responsable de Iniciativas

Al analizar las 3 áreas más importantes como responsables de las iniciativas o propuestas de valor digital, vemos que estas son las áreas de las tecnologías de la información o TI, el área de marketing y finalmente alguna unidad específica dedicada a la gestión digital. Interesante es constatar que es este caso, esta “unidad digital” reporta en la mayoría de los casos al CEO, a los dueños o a miembros del directorio.

¿Cuál es la unidad organizacional que tiene la responsabilidad por el desarrollo y mantención de las iniciativas digitales o de innovación digital?



Si en su organización la responsabilidad por el desarrollo y mantención de las iniciativas digitales o de innovación digital recaen sobre una unidad dedicada a lo digital o innovación digital, ¿de quién depende o reporta jerárquicamente?



Building blocks o bloques constructivos

Como habíamos mencionado, en un estudio del MIT¹, se identificaron 5 bloques o buildings blocks que eran esenciales para desarrollar propuestas de valor. Estos módulos representan activos que permiten sostener la operación y despliegue de propuestas de valor digitales.

1. **Columna vertebral operacional (Operational backbone):** Sistemas y procesos que soportan la operación core de la compañía.
2. **Plataforma digital (Digital platform):** Repositorio digital con datos e infraestructura usada para ofrecer la propuesta de valor.
3. **Plataforma de desarrollo externo (External development platform):** Repositorio de API's abierto a terceros.

¹ J. W. Ross, M. Mocker, C.M. Beath “Five Building Blocks of Digital Transformation” MIT Sloan CISR Research Briefing, VOL XVIII, Junio 2018.

4. **Conocimiento compartido de los clientes:** Aprendizaje organizacional de los clientes, por ejemplo, respecto de las soluciones digitales, en base a qué compran, cuánto o por qué.
5. **Marco de responsabilidad:** Cuadro de mando para distribuir responsabilidades de las propuestas de valor digital y medir su ROI.

Madurez de los bloques constructivos

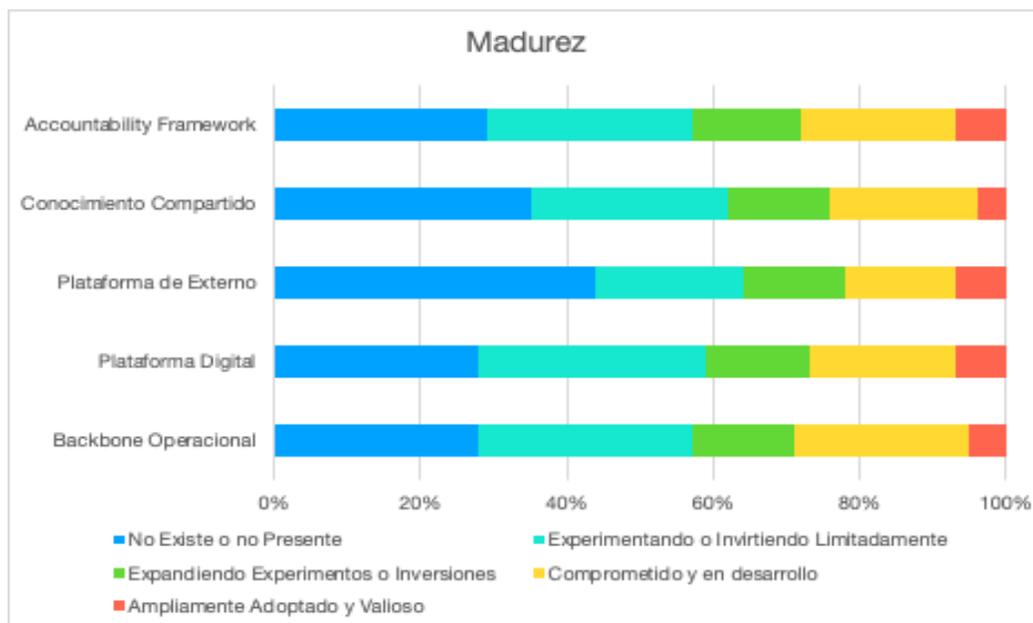
Se analizó la madurez de los 5 bloques, considerando la siguiente clasificación para cada uno:

No Maduros

- No existe o no está presente = 1 pto.
- Experimentando o invirtiendo limitadamente = 2 ptos
- Expandiendo experimentos o inversiones = 3 ptos.

Maduro o Altamente Maduro

- Comprometido y en desarrollo = 4 ptos.
- Ampliamente adoptado y valioso = 5 ptos.



Observaciones

1. Solo el 5% de las empresas indican al bloque operacional como valioso y ampliamente adoptado (máximo nivel de madurez). No obstante, un 24% indica que está en fase de desarrollo, es decir, camino a lograr una madurez.

2. De los 5 backbones, el Operacional (2,47) y el Marco de responsabilidad (2,49) tienden a ser lo más maduros, luego siguen la Plataforma digital (2,46), el Conocimiento compartido de los clientes (2,32) y la Plataforma de desarrollo externo (2,19).

3. Las industrias tecnológicas y telcos (14,10), servicios (12,10), sector energético y minero (15,26) y bancos, seguros y servicios Financieros (14,46) destacan sobre el promedio (11,94) en la madurez de sus bloques.

4. El building block de Interfaz externa es el menos desarrollado de los 5 bloques. Es más, la mayoría declara que no existe o no está presente (44%).

Madurez de los bloques y su posición relativa en términos de competitividad

Existe una clara relación entre la madurez de los 5 building blocks (operacional, plataforma, interfaz externa, conocimiento de los clientes y marco de responsabilidad) y quienes se encuentran por sobre la industria en términos de crecimiento, rentabilidad, satisfacción del cliente, agilidad e innovación.

Grupo inferior en términos relativos

Madurez de los bloques para el grupo que se considera peor en términos comparativos con la industria en términos de crecimiento, rentabilidad, satisfacción del cliente, agilidad e innovación:

Promedio de SCORE OPERACIONAL	Promedio de SCORE PLATAFORMA DIGITAL	Promedio de SCORE INTERFAZ EXTERNA	Promedio de SCORE CONOCIMIENTO CLIENTES	Promedio de SCORE MARCO DE RESPONSABILIDAD
2,23	2,19	1,93	2,05	2,13

Grupo Superior en Términos Relativos

Madurez de los bloques para el grupo que se considera mejor en términos comparativos con la industria en términos de crecimiento, rentabilidad, satisfacción del cliente, agilidad e innovación:

Promedio de SCORE OPERACIONAL	Promedio de SCORE PLATAFORMA DIGITAL	Promedio de SCORE INTERFAZ EXTERNA	Promedio de SCORE CONOCIMIENTO CLIENTES	Promedio de SCORE MARCO DE RESPONSABILIDAD
3,00	2,73	2,77	3,05	3,36

Relación de madurez interbloques

Existe una relación interbloques para quienes creen tener grados de madurez mayor y para quienes creen tener grados de madurez menor, es decir, son consistentes los grados de madurez interbloques o en otra palabras la madurez o inmadurez interbloques se da de manera consistente entre ellos.

Etiquetas de fila	Promedio de SCORE OPERACIONAL	Promedio de SCORE PLATAFORMA DIGITAL	Promedio de SCORE INTERFAZ EXTERNA	Promedio de SCORE CONOCIMIENTO CLIENTES	Promedio de SCORE MARCO DE RESPONSABILIDAD
Más Maduro	3,45	3,55	3,43	3,45	3,67
Menos Maduro	1,81	1,72	1,36	1,56	1,69
Total general	2,47	2,46	2,20	2,32	2,49

Impacto de la madurez de los building block

En Propuestas digitales

Las organizaciones que han lanzado propuestas digitales en el último tiempo presentan un nivel de madurez consistentemente mejor, a través de todos sus bloques:

Lanzamiento	Promedio de SCORE OPERACIONAL	Promedio de SCORE PLATAFORMA DIGITAL	Promedio de SCORE INTERFAZ EXTERNA	Promedio de SCORE CONOCIMIENTO CLIENTES	Promedio de SCORE MARCO DE RESPONSABILIDAD
NO	2,14	2,05	1,83	1,92	1,98
SÍ	2,66	2,69	2,40	2,55	2,78

En Indicadores del negocio

Se hicieron 2 cohortes: Relación de resultados de propuestas para organizaciones sobre el promedio de madurez de los bloques y bajo el promedio de madurez.

Para cada bloque se asignó un puntaje de madurez de 1 a 5, luego se extrajo el promedio de madurez de los bloques dando un promedio de 12. Por tanto, sobre 12 se calificaron como más 'más maduro' y bajo 12 como 'menos maduro'

Madurez de los bloques

- Promedio de madurez de los bloques: 12
- Mínimo: 5
- Máximo: 25

Valores para analizar en qué medida del uso de tecnologías impacta en indicadores de ingresos, utilidad, satisfacción e innovación

- Nada 1
- En poca 2
- En alguna 3
- En bastante 4
- En gran medida 5

Existe una relación positiva entre las organizaciones que están sobre el promedio de madurez de los building blocks y sus resultados en cuanto a ingresos, utilidad, satisfacción de los clientes e innovación. Así se tiene que el desarrollo de los bloques incrementa el valor de las propuestas digitales, en otras palabras, donde son más maduros estos ayudan a las organizaciones a generar más valor.

Madurez	Promedio de SCORE INGRESO	Promedio de SCORE UTILIDAD	Promedio de SCORE SATISFACCIÓN	Promedio de SCORE INNOVACIÓN
Más Maduro	3,93	3,88	4,10	4,07
Menos Maduro	3,21	3,13	3,41	3,37
Total general	3,50	3,43	3,69	3,65

Reutilización de building blocks

Las compañías que tienen más madurez en sus bloques tienen casi un 2X de mayor reutilización de componentes digitales para la elaboración de propuestas de valor versus las organizaciones menos maduras.

Bloques	Porcentaje de nuevas ofertas hacia sus clientes que se construyeron a partir de la reutilización de componentes digitales ya existentes en su organización
Más Maduro	0,49
Menos Maduro	0,26

Lecciones Claves

- Existe una relación directa entre la madurez de los bloques constructivos y los resultados que logran las empresas en cuanto a ingresos, utilidad, satisfacción e innovación.
- Las empresas de Latinoamérica están empezando a ofrecer propuestas de valor digitales, no obstante, su impacto y cantidad es baja aún, es decir, existe aún mucho potencial por desarrollar.
- La mayoría de las empresas Latinoamericanas obtienen sus ingresos en el modelo tradicional de propuestas de valor con soporte tecnológico, aquí se aprecia también un potencial importante para desarrollar propuestas de valor digitales.
- Los 5 building blocks contribuyen en conjunto para poder desplegar propuestas de valor digitales. Por lo tanto, su desarrollo integral debe ser considerado dentro del roadmap de planificación estratégica para aumentar el valor de la organización en su conjunto.
- Si bien los building blocks son distintos entre sí, por su naturaleza y gestión, se observa que estos se complementan de manera positiva, es decir permiten hacer sinergia en la medida que se van desarrollando.

- El nivel de madurez de los building blocks es bajo en la realidad Latinoamérica, no obstante, en las organizaciones donde eran más maduros generaban más valor en términos comparativos.

Bibliografía

- J. W. Ross, M. Mocker, C.M. Beath “Five Building Blocks of Digital Transformation” MIT Sloan CISR Research Briefing, VOL XVIII, junio 2018.
- J. W. Ross, M. Mocker, C.M. Beath “How Companies Use Digital Technologies to enhance Customer Offerings” MIT Sloan CISR Research, VOL XVIII, febrero 2019.

Acerca de los autores

Martin Meister

Master of Science in Marketing Management de Boston University, EE.UU., e ingeniero civil Industrial de la Universidad de Chile. Especialista en la conducción de direcciones de educación continua, ejecutiva y unidades online.

Profesor de la Pontificia Universidad Católica de Chile, especialista en temas relacionados con la transformación digital, marketing digital y marketing estratégico, dictados tanto en seminarios, talleres, MOOC, como en diplomados y en el Magíster de Ingeniería Industrial de esta misma casa de estudios. Recientemente publicó el libro Marketing Digital en Acción, toda una guía para preparar un plan de marketing digital.

Ha ejercido diversos cargos directivos dentro de la educación continua, como director del MBA y Educación Ejecutiva de la Universidad de Chile, también de director ejecutivo de Clase Ejecutiva UC, y actualmente es director comercial de la Educación Continua, ambas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Anteriormente le tocó participar en diversos cargos ejecutivos en las industrias de las telecomunicaciones, financiera y leasing. En organizaciones como Movistar, El Mercurio y Banco de Chile.

Marco Melo

Magíster en Administración de Empresas (MBA), e ingeniero civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile con especialidad en Tecnologías de la Información (IT).

Subdirector de Proyectos IT de Educación Continua de la UC, especialista en diseño, modelamiento y gestión de proyectos tecnológicos complejos basados en la escalabilidad, automatización e incremento de valor en el modelo de negocios.

Anteriormente le tocó participar como Ingeniero en IBM en el área de soluciones empresariales basadas en servicios. Ha participado en consultorías de reingeniería de procesos en el área operacional, además de formulación de planes de negocios para emprendimientos.