

**Abril  
22 de  
2021**

# Estudio sobre **Transformación Digital Empresarial en Latinoamérica**

**Un esfuerzo en conjunto**



**Interlat Digital  
Enterprise Intelligence**



**Pontificia Universidad  
JAVERIANA**  
Bogotá

**Pontificia Universidad  
Javeriana de Colombia**



**CIRCULARHR**  
POR FUNDACIÓN CHILE

**CircularHR de  
Fundación Chile**



# ÍNDICE

Una unión que avanza.....Pág. 3

Introducción al estudio.....Pág. 5

Caracterización del estudio.....Pág. 6

I. Sobre la Visión y Liderazgo en las Organizaciones.....Pág. 9

II. Transformación que apunta a la Experiencia del Cliente.....Pág. 16

III. Una Perspectiva desde los Procesos y Personas.....Pág. 20

IV. Incidencia en Nuevos Modelos de Negocio.....Pág. 24

# Una unión que avanza



La Transformación Digital sin duda es un pilar fundamental que ahora más que nunca toca a todas las organizaciones sin importar su tamaño o sector. Además de construir cultura digital por medio de la formación y representación de soluciones tecnológicas líderes a nivel mundial, siempre hemos puesto foco en lo más importante de una organización: Las personas. El trabajo en equipo con la Pontificia Universidad Javeriana y Circular HR de Fundación Chile, nos ha permitido poner en marcha una sinergia que nos permite poner a disposición de la industria digital investigaciones de alta rigurosidad como esta, y así seguir dando valor a toda Latinoamérica.



**Este estudio es el segundo que realizamos en este año 2021, intervención de todo tipo de empresas y una cantidad de datos que vale la pena revisar para darnos cuenta en qué nivel estamos.**



ESCUELA JAVERIANA  
DE GOBIERNO  
Y ÉTICA PÚBLICA



# Escuela de Gobierno y Ética Pública - Observatorio de Gobierno y TIC: Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.

Hablar de Transformación Digital se ha vuelto más que en un concepto lejano, en una necesidad para poder hacer frente a un panorama global cada vez más difícil y cambiante. Este camino no solo implica la optimización de los procesos implementando tecnologías que permitan la articulación de la cadena de valor productiva (proveedores- empresas- clientes) sino, que, además, implica para su éxito una cultura de gestión del cambio en la que quienes intervienen estén en constante búsqueda de innovar y de transformar sus entornos de trabajo haciendo uso de las tecnologías disruptivas.

La correcta aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación permitirá la Transformación Digital en la región, sin desconocer, claro está, que deben superarse los problemas de conectividad enfocados principalmente en la cobertura y velocidad en algunas zonas de nuestros países. Ser parte de este estudio que hoy nos invita a abordar la Transformación Digital en conjunto con nuestros aliados **Interlat** y **Circular HR de Fundación Chile**, representa para nuestra **Escuela de Gobierno y Ética Pública** y su **Observatorio en Gobierno y TIC**, un espacio de gran relevancia para no quedarnos en la fase de diagnóstico, sino dar un paso adelante para que en conjunto logremos sentar nuevas bases.



ESCUELA JAVERIANA  
DE GOBIERNO  
Y ÉTICA PÚBLICA



**CIRCULAR HR**  
POR FUNDACIÓN CHILE



## Circular HR, Consultora de Capital Humano de Fundación Chile.

La Transformación Digital es un evento histórico para nuestra civilización. Si bien han pasado algunos años en que la digitalización entró en nuestras vidas, es hoy en el evento pandemia, donde tomamos real conciencia como seres humanos de esta nueva realidad. Las sociedades tienden a cambiar y a evolucionar con una velocidad acorde con los cambios que las personas viven. Sin embargo, la transformación digital, tiene una velocidad distinta, exponencial, que nos abruma, pero al mismo tiempo nos seduce para tratar de ir a la par con ella. Es por esta razón, que el sentido de urgencia debe instalarse en las organizaciones, porque si no, irán quedando atrás aquellas que no se han dado cuenta que el mundo es y será absolutamente distinto, respecto al concepto de realidad que conocimos.

Es por esto que muchos actores del mundo de la investigación, estamos tratando de entender, cuál es la manera de avanzar y cuáles son las mejores capacidades que nos permitirán ir más cerca de este cambio. Sociedades, mercados, comunicaciones, herramientas, todo está mutando a nuevos escenarios virtuales y con esto se instala un desafío, bello, pero real. Ya no es ciencia ficción es real.



## Introducción **al estudio.**

### En busca del estado de Transformación Digital en las Organizaciones.

Bastante se ha hablado sobre este tema en la última década. Muchos estudios, ensayos, papers sobre la **Revolución 4.0**, que apuntan a un ecosistema de elementos claves para lograr estar a la altura de la nueva era digital. Sin embargo, como todo conocimiento y proceso nuevo que irrumpe en nuestra cotidianidad, cuesta saberlo manejar, y sobre todo, ejecutar. La experiencia en digital de las 3 empresas que desarrollan este estudio, nos dicta que las conversaciones sobre transformación llevan más de dos décadas, pero que son pocas las organizaciones que realmente lo tienen claro y lo han venido aplicando durante estos años. En el último año y por las condiciones actuales, procesos de transformación que apuntaban a 15 años, ya es necesario que pasen a ser entre 3 y 5 años, esto refleja que había una gran cantidad de empresas que no estaban preparadas para afrontar momentos como estos. *(Sugerencia: Escuchar Podcast sobre el 'GoTo Digital' en las Organizaciones)*

Hemos hecho referencia a que la **Transformación Digital** debe ser vista como un proceso transversal que involucra a toda la organización, no únicamente hablando del Talento Humano, sino también en cuanto a su estructura, líneas de negocio, conformación de departamentos y por supuesto en su visión. De esta manera, más que avanzar en la adquisición y manejo de la tecnología (lo cual es clave), se trata de promover una verdadera cultura de cambio que involucre desde los más altos niveles de cargos, hasta los más juniors y operativos de la organización.

De esta manera, lo que brindaremos a continuación será el análisis de un diagnóstico que nos permitirá ver una muestra nada despreciable, sobre el estado de la Transformación Digital Empresarial en Latinoamérica, con la participación no solo de empresas representativas, sino también de cargos que cuentan con el criterio para dar valor al estudio. Abordaremos el diagnóstico de forma estructurada, bajo los cuatro pilares de la Transformación Digital: Visión y Liderazgo; Experiencia del Cliente; Procesos y Personas; Nuevos Modelos de Negocio. ¿Con qué nos encontramos? Veámoslo a continuación.

## Caracterización del Estudio.

Universo de 504 participantes con un perfil profesional, líderes, directores, gerentes y CEO's, de grandes, pequeñas y medianas empresas con interés o trayectoria en la industria digital, en áreas de Administración, Comercial, Tecnología, Comunicaciones, Marketing, Proyectos y sus similares.

### Participantes de la encuesta:



**145**  
Altos mandos  
(Dueño, CEO,  
Presidente)



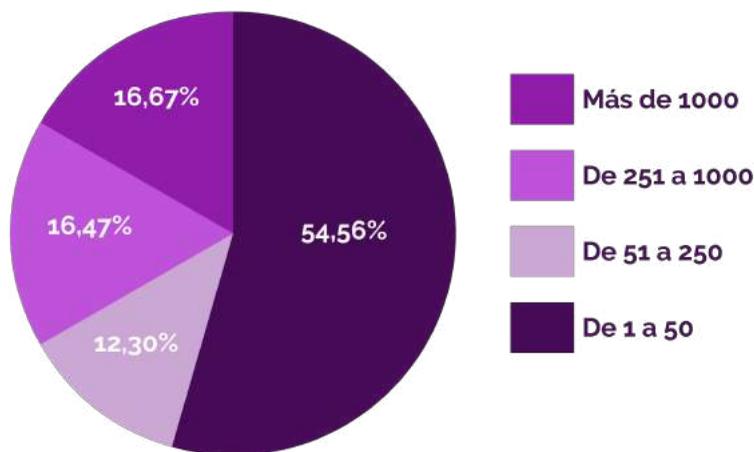
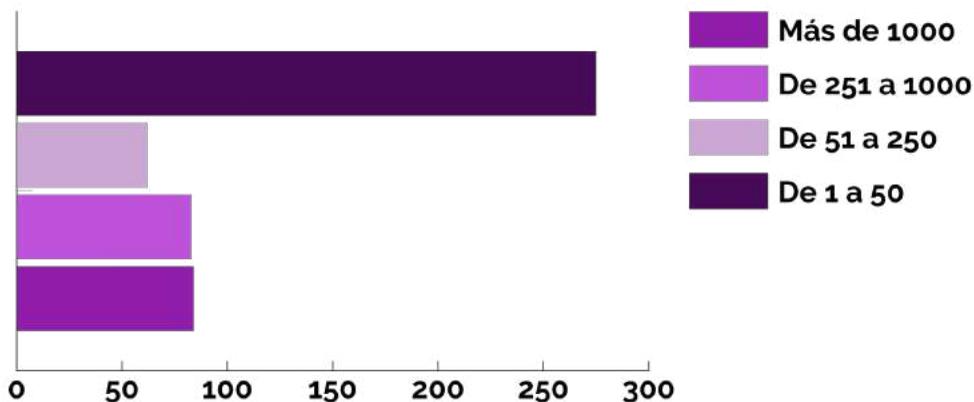
**110**  
Líderes de 1° línea  
(Director, Gerente,  
VP, Sub Gerente)



**97**  
Mandos Medios  
(Jefatura, Supervisor,  
Business Partner)



**152**  
Profesional  
(Analista, Generalista,  
Consultor)





- 100% utilizado en el análisis y resultados generales
- 80% utilizado en el análisis detallado (País e Industria).
- 20% no utilizado en el análisis detallado (País e Industria).
- No participaron en el estudio



**12,10%**  
Agencias/  
Publicidad/  
Digital



**11,51%**  
Tecnología/  
Telecomunicaciones



**10,32%**  
Comercio/ Retail  
(Minorista y  
Mayorista)



**10,32%**  
Educación



**9,72%**  
Servicios



**9,33%**  
Consultora



**4,96%**  
Administración  
Pública/estatal



**4,56%**  
Banco / Financieras/  
AFP/ Seguros



**4,37%**  
Salud



**3,77%**  
Construcción /  
Ingeniería /  
Inmobiliaria



**3,77%**  
Medios/  
Comunicaciones



**2,98%**  
Alimento /  
Agroindustria



**2,78%**  
Turismo/  
Entretenimiento



**2,38%**  
Fundación /  
Sin Lucro (ONG)



**2,38%**  
Otro ¿Cuál?



**2,18%**  
Producción/  
Manufactura



**1,79%**  
Transporte /  
Logística



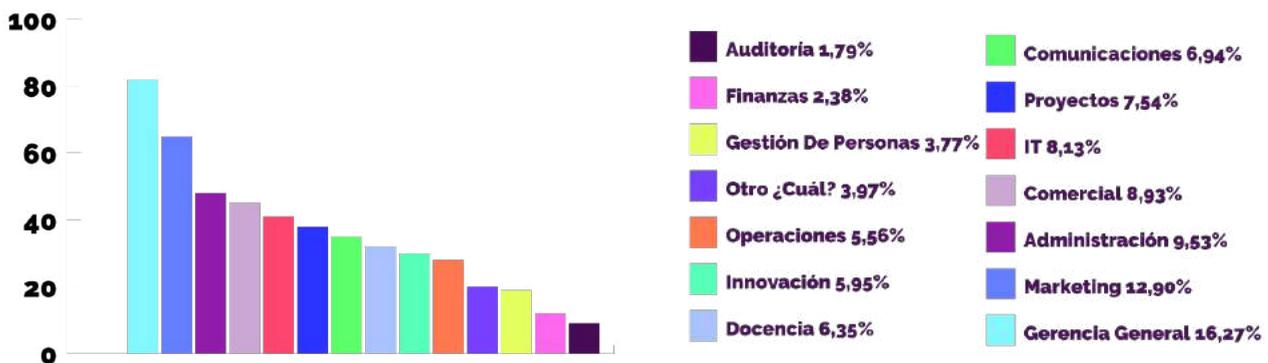
**0,68%**  
Generación y  
distribución de  
energía  
(petróleo, gas,  
electricidad)



**0,20%**  
Minería

**80%** utilizado en el análisis detallado (Industria).

**20%** no utilizado por la menor tasa de respuesta (Industria).



# I. Sobre la Visión y Liderazgo de las Organizaciones.

La evidencia el concepto de Transformación Digital en la Planeación Estratégica de las compañías.

Veamos dónde declaran las organizaciones sus “brújulas” para orientarse y recorrer el camino de la Transformación Digital. Es clave construir un relato inspirador, que entregue el foco necesario, para realizar los cambios en un negocio, que hoy es cada vez más dinámico e incierto.

	Cuenta	%
<b>En la Visión</b>	179	35,52%
<b>En las Políticas</b>	119	23,61%
<b>En la Misión</b>	99	19,64%
<b>No se evidencia en ninguna</b>	65	12,90%
<b>En los Valores</b>	42	8,33%
<b>Total</b>	504	100%

Tiempo atrás, sólo algunas organizaciones tenían la mirada de negocio vinculada a la Transformación Digital. Sin embargo, la mayoría no tenía conciencia de este impacto en sus estrategias, ya se limitaban a incorporar herramientas tecnológicas a su gestión. La Pandemia ha sido el factor movilizador y detonador. Hoy las organizaciones frente a la Transformación Digital, han comenzado a incorporarla en sus ejercicios de planificación estratégica, ya que hoy es urgente y clave.

**Visión y Misión** como concepto de definición estratégica, se pueden fusionar en lo que es también el propósito estratégico de una organización. Aquí observamos que nuestros opinantes, mencionan, que han incorporado aspectos de la Transformación Digital en su visión (35,52%), otros en las políticas (23,61%) y otro grupo en la misión (19,64%) de sus organizaciones. En otras palabras, casi el 79% de las organizaciones, según esta encuesta, ha incorporado en su mirada presente y futuro las temáticas de **Transformación Digital**. Esto es positivo, ya que este cambio en el enfoque de una organización, incorpora una nueva mirada de su negocio en el canal digital, pero a su vez exige un cambio en la cultura y capacidades necesarias para enfrentar nuevos escenarios, pero por sobre todo liberarse de los paradigmas que las organizaciones construyeron durante tantos años en su Visión y Misión.



De lo anterior, no hay que dejar de mirar un porcentaje de opinantes, **casi un 13%, que menciona que esta transformación no está en ninguna parte de las definiciones estratégicas** de sus organizaciones. El sentido de urgencia es clave, ya que este proceso de cambio en este mundo de incertidumbre ya partió, y los estudios anteriores que hemos realizado, demuestran que las personas que lideran sus organizaciones, están cada vez más conscientes de esta realidad.

# Transformación Digital como componente clave y preciso en la consecución de los objetivos individuales o conjuntos, en los equipos de trabajo de las organizaciones.



Entendiendo que las organizaciones han ido haciéndose cargo de esta temática, a fin de administrar y gestionar el cambio necesario, también es importante observar si este proceso está instalado en el ejercicio de fijación de objetivos en las personas y/o sus equipos.

Según se observa, podemos tener declaraciones en nuestra estrategia respecto a la Transformación Digital, pero realmente estamos trabajando alineados a esta realidad virtual, más allá de tener un correo o un pc, que nos dan cuenta sólo del uso de herramientas tecnológicas. Nos debemos preguntar, si estamos incorporado en nuestros negocios, servicio y/o planificación personal y de área una mirada de revolución digital.

La encuesta nos señala que el 72% de las organizaciones, considera un componente clave y que se tiene en cuenta a los aspectos digitales, en la gestión de objetivos individuales y grupales. Interesante y gran oportunidad se refleja, en que casi 28% nos dice que solo algunas veces, o pocas veces se incorporar elementos de la Transformación Digital en lo concreto de su gestión.

Quizás esté en las declaraciones estratégicas, pero distinto es que lo llevemos o apliquemos en nuestra gestión diaria.

Recordemos que las organizaciones están compuestas por distintas generaciones. Los millennial y los nativos digitales (generación Z), tiene un enfoque diferente a muchos de los líderes que son generación X. Estos líderes han trabajado muchos años sin el componente digital, por lo que han desarrollado sus negocios con los paradigmas anteriores, y este desafío les implica un cambio en el modelo cognitivo y un refundarse ante la nueva era. Hemos visto, en este sentido, que estos líderes han tomado conciencia, pero distinto es que cambien sus enfoques con la urgencia que se necesita. Es tal vez, este obstáculo el que puede frenar en lo práctico la incorporación de elementos de la transformación digital en los objetivos de las personas y en el día a día de sus trabajos. Aún queda la transformación personal.

	Cuenta	%
<b>Si, es un componente que siempre se tiene en cuenta</b>	363	72,02%
<b>Es un componente que solo algunas veces se tiene en cuenta</b>	119	23,61%
<b>No, es un componente que pocas veces se tiene en cuenta.</b>	22	4,37%
<b>Total</b>	504	100%

## En relación a la Transformación Digital que está experimentando su organización, las actividades de capacitación las realizan a través de.

El desarrollo de las capacidades necesarias para enfrentar este cambio en la era digital, implica un esfuerzo dentro de las organizaciones de alinear la alfabetización digital en todos los estamentos y perfiles de cargos, a fin de enfrentar escenarios como el teletrabajo. Las empresas u otras instituciones están incorporando modelos de competencias digitales y capacitaciones en herramientas tecnológicas, claves para enfrentar los desafíos de negocio. En este momento de incertidumbre de los mercados, hace imperiosa la capacidad de la organización de redefinir sus habilidades, conocimientos y actitudes en las personas.

Cuando le preguntamos a nuestros opinantes, respecto a las áreas que lideran las actividades de entrenamiento y formación, nos encontramos con que las áreas de tecnología e innovación (31,75%), en muchas de las organizaciones están liderando los procesos de capacitación. Las siguen Marketing y Comunicaciones (29,37%) y Recursos Humanos (21,03%). Interesante reflexión dada nuestra experiencia es que, en la mayoría de las organizaciones, la detección de necesidades de capacitación la lidera recursos humanos. Sin embargo, en las temáticas de digitalización las áreas de TI cumplen el valor de socializar las habilidades digitales, si es que no se contrata algún ente experto externo, que trabaje además aspectos de la cultura impactando la predisposición y apertura al cambio.



	Cuenta	%
<b>Área de Tecnología e Innovación.</b>	160	31,75%
<b>Área de Marketing y Comunicaciones Digitales.</b>	148	29,37%
<b>Área de Recursos Humanos.</b>	109	21,03%
<b>No está contemplado en la estructura organizacional.</b>	56	11,11%
<b>Outsourcing o Consultoría (grupo externo).</b>	34	6,75%
<b>Total general</b>	<b>504</b>	<b>100%</b>



# ¿Cómo se observa por industrias y áreas?

Observemos algunos aspectos del levantamiento de información en las industrias y áreas, a ver si nos muestra alguna evidencia interesante para comentar.

Respecto a la declaración estratégica de Transformación Digital en los negocios de las diferentes organizaciones, podemos ver:

	En la Misión	En la Visión	En las Políticas	En los Valores	Ninguna	Total por Industria
Industria	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta total
Agencias / Publicidad / Digital	15	25	13	6	2	61
Tecnología / Telecomunicaciones	23	23	6	2	4	58
Comercio / Retail (Minorista y Mayorista)	9	19	15	5	4	52
Educación	4	15	18	6	9	52
Servicios	11	18	11	3	6	49
Consultora	9	16	11	5	6	47
Administración Pública / estatal	3	5	15		2	25
Banco / Financieras / AFP / Seguros	2	14	3	2	2	23
Salud	4	4	3	2	9	22
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	1	8	4	3	3	19
Medios / Comunicaciones	3	9	3	2	2	19
<b>Total general</b>	<b>84</b>	<b>156</b>	<b>102</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>427</b>

Las empresas de **Publicidad y Telecomunicaciones, Comercio y Educación**, han trabajado la visión respecto a la transformación digital. Al parecer, estos servicios están más avanzados en estas declaraciones, y tienen más claro, cómo sus propósitos estratégicos se pueden ejecutar en el canal digital. El caso de educación, podríamos suponer es acelerado por la pandemia.



Respecto a la tabla siguiente, podríamos hipotetizar que cada industria aprovecha su conocimiento y expertise en herramientas digitales, para consolidar un desarrollo de sus capacidades de manera transversal con programas de capacitación. Por ejemplo, podemos pensar que las organizaciones de marketing digital, aprovechan y gestionan el conocimiento internamente, lo mismo que las empresas de telecomunicaciones. Esto tiene lógica, ya que toda la capacitación en los antiguos paradigmas la llevaban consultoras, universidades y otros entes de formación donde la digitalización también está en proceso de evolución.

	Área de Marketing y Comunicaciones Digitales.	Área de Recursos Humanos.	Área de Tecnología e Innovación.	Outsourcing o Consultoría (grupo externo).	No está contemplado en la estructura organizacional.	Total por Industria
Industria	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta total
Agencias/ Publicidad/ Digital	38	7	6	4	6	61
Tecnología/ Telecomunicaciones	11	10	33	3	1	58
Comercio/ Retail (Minorista y Mayorista)	19	8	12	5	8	52
Educación	8	11	27		6	52
Servicios	13	11	12	5	8	49
Consultora	9	11	15	7	5	47
Administración Pública/estatal	5	9	10	1		25
Banco / Financieras/ AFP/ Seguros	5	7	9	1	1	23
Salud	5	8	3	1	5	22
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	5	4	6	2	2	19
Medios/ Comunicaciones	13	2	2		2	19
<b>Total general</b>	<b>131</b>	<b>88</b>	<b>135</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>427</b>



Respecto a los cargos opinantes, observamos una evolución interesante en que la Transformación Digital lo estén tomando los altos mandos. Ellos deben validar el modelo de negocio y movilizar a sus organizaciones a este cambio, ya no pueden resistirse. Observamos en la siguiente tabla, como los altos mandos consideran que es un componente que siempre se tiene en cuenta en las definiciones de sus negocios.

	Si, es un componente que siempre se tiene en cuenta.	Es un componente que solo algunas veces se tiene en cuenta.	No, es un componente que pocas veces se tiene en cuenta.	Total por Industria
Nivel de cargo	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta total
Profesional (Analista, Generalista, Consultor)	111	31	10	152
Altos mandos (Dueño, CEO, Presidente)	115	25	5	145
Líderes de 1° línea (Director, Gerente, VP, Sub Gerente)	78	30	2	110
Mandos Medios (Jefatura, Supervisor, Business Partner)	59	33	5	97
<b>Total general</b>	<b>363</b>	<b>119</b>	<b>22</b>	<b>504</b>

## II. Enfoque hacia la Experiencia del Cliente.



Canales más utilizados para comunicación externa y atención al cliente.

Alternativas	Cuenta de participantes	% de participantes
Redes Sociales.	263	52,18%
Email Marketing.	100	19,84%
WhatsApp.	94	18,65%
Chat Web.	30	5,95%
Otro	17	3,37%
<b>Total general</b>	<b>504</b>	<b>100%</b>

Se refleja con claridad que el canal predilecto de las organizaciones para atender a su comunidad son las redes sociales, ocupando más del 50% y generando una marcada tendencia. Por otro lado, nos damos cuenta que el Email Marketing aún sigue vigente y a pesar de que pueda existir algo de saturación en el contenido y el recibimiento de correos, se mantiene como un canal importante en la atención a usuarios externos.

No obstante, la data también coincide con el incremento del uso de WhatsApp como canal de atención al cliente, con un nada despreciable 18%, casi igualando al Email Marketing. ¿Estamos en la era de la comunicación one to one en digital? Parece ser que el denominado “contacto o llamada en frío” está por extinguirse.

Adicionalmente, es llamativo el poco porcentaje que obtuvo el Chat Web, teniendo en cuenta el auge de los últimos años de los Chat Bots y optimización de procesos por medio de soluciones que permiten la automatización de la atención al usuario por esta vía. Esto puede interpretarse de dos formas: Como una oportunidad de transformación en este aspecto y un proceso a intervenir en las organizaciones para su adecuada implementación, o nos puede manifestar que simplemente es un canal que va en descenso y que no está generando valor en las organizaciones para sus clientes ante la marcada tendencia de las redes sociales.



	Redes Sociales.	Email Marketing.	WhatsApp.	Chat Web.
Argentina	62,50%	6,25%	25%	0%
Chile	67,65%	20,59%	8,82%	0%
Colombia	48,59%	21,48%	17,96%	8,45%
Guatemala	43,75%	12,50%	43,75%	0%
México	60,71%	10,72%	17,86%	3,57%
Perú	50%	16,67%	26,67%	6,67%
República Dominicana	50%	27,27%	17,64%	9,09%

La data nos refleja que los países que más usan las redes sociales para la atención de su comunidad, son Chile y Argentina. Mientras que Colombia y Guatemala son los que menos lo usan en comparación al resto de los países más representativos. Por su parte, Colombia y República Dominicana son los países que más hacen uso del Email Marketing, Argentina y México los que menos. Otro dato interesante es que Guatemala es el país que más usa WhatsApp para el contacto con sus usuarios, mientras que Chile lo usa muy poco.

## Frecuencia con la que las empresas diseñan o planifican nuevas formas de atención y experiencia del cliente.

Alternativas	Cuenta de participantes	% de participantes
<b>Siempre se realiza.</b>	162	32,14%
<b>Casi siempre se realiza.</b>	153	30,36%
<b>Ocasionalmente se realiza.</b>	127	25,20%
<b>Casi nunca se realiza.</b>	50	9,92%
<b>Nunca se realiza.</b>	12	2,38%
<b>Total general</b>	504	100%



Los resultados arrojan que el 63% de los encuestados considera que lo realiza siempre o casi siempre, algo que marca una tendencia positiva en las organizaciones sobre la constante búsqueda y puesta en marcha de nuevas formas de atención y experiencia a los usuarios. Sin embargo, no deja de preocupar que existe un 37% de las organizaciones que lo hacen ocasionalmente, casi nunca o nunca, pensando en que en la actualidad, la constante transformación de los canales y la experiencia al usuario ante su exigencia, su atención por medios digitales más que una necesidad, es una obligación.

Este es uno de los datos que nos corrobora la existencia de inmadurez digital que aún existe a modo general, la atención al usuario debe ser uno de los primeros aspectos a tener incorporado, optimizado y automatizado y pesar de que son más los que lo tienen en cuenta con frecuencia, es un porcentaje que no es del todo representativo.

País	Siempre se realiza	Casi siempre se realiza.	Ocasionalmente se realiza.	Casi nunca se realiza.	Nunca se realiza.
	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes
Argentina	25%	37,50%	31,25%	6,25%	0%
Chile	35,29%	26,47%	23,53%	11,76%	2,94
Colombia	34,15%	27,46%	25,53%	9,86%	3,17%
Guatemala	37,50%	43,75%	0%	12,50%	6,25%
México	39,29%	28,57%	28,57%	3,57%	0%
Perú	20%	46,67%	20%	13,33%	0%
República Dominicana	22,73%	22,73%	40,91%	13,64%	0%

Las empresas del país que con mayor frecuencia se preocupan por brindar nuevos canales y experiencias de atención al usuario, son de México, seguido por Colombia y Chile. Por su parte el país que se encuentra con mayores índices por mejorar en este aspecto, son Perú y República Dominicana.



	Siempre se realiza	Casi siempre se realiza.	Ocasionalmente se realiza.	Casi nunca se realiza.	Nunca se realiza.
Industria	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes
Administración Pública/estatal	44%	28%	16%	12%	0%
Agencias/ Publicidad/ Digital	26,23%	39,34%	24,59%	9,84%	0%
Banco / Financieras/ AFP/ Seguros	43,48%	43,48%	8,70%	0%	4,35%
Comercio/ Retail (Minorista y Mayorista)	32,69%	34,62%	19,23%	13,46%	0%
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	15,79%	21,05%	52,63%	5,26%	5,26%
Consultora	27,66%	31,91%	29,79%	8,51%	2,13%
Educación	32,69%	25%	32,69%	7,69%	1,92%
Medios/ Comunicaciones	31,58%	42,11%	21,05%	5,25%	0%
Salud	22,73%	22,73%	18,18%	22,73%	13,64%
Servicios	30,61%	24,49%	30,61%	10,20%	4,08%
Tecnología/ Telecomunicaciones	36,21%	31,03%	25,86%	6,90%	0%

En cuanto a las industrias participantes, la data nos refleja que las organizaciones **Administrativas Públicas / Estatales** y el sector **Banca / Seguros / AFP**, son quienes con mayor frecuencia acuden a la constante búsqueda de nuevos procesos de atención a la comunidad. Por su parte, el sector **Salud y el de Construcción / Ingeniería / Inmobiliario**, son quienes con menor frecuencia lo realizan.



### III. Una Perspectiva desde las Personas y Procesos.

Enfoque de las estrategias para la optimización de procesos internos y externos que desarrolla las compañías.

La Transformación Digital, es una revolución en las organizaciones que incorpora elementos de la digitalización en los modelos de negocio, el uso de herramientas tecnológicas, pero también impacta a la cultura y propósito de negocio. Por lo tanto, es más sistémica que la digitalización de los procesos, que sí es una de las piezas claves de este cambio.

De lo anterior, muchas organizaciones partieron incorporando herramientas tecnológicas como los servidores, computadores personales y algunos software de administración. Posteriormente se integró la digitalización de los procesos y en paralelo la gestión de cambio en las personas. Hoy la revolución 4.0, que abarca aún más, desafía a la condición humana ya que la singularidad llegará pronto y es uno de los cambios más potentes para nuestra civilización.

En nuestra encuesta, observamos que hay casi una paridad respecto a la percepción de que los procesos internos y externos refieren a estrategias de transformación digital o sólo a la digitalización de los procesos. Quizás, aún en esta etapa, las organizaciones avanzan en digitalizar los procesos, que son más accesibles que una gestión integral de la transformación de sus negocios que es un propósito completamente distinto. O tal vez aún se presentan confusiones ambos conceptos.

	Cuenta	%
<b>La Transformación Digital.</b>	266	52,78%
<b>La Digitalización de Procesos.</b>	238	47,22%
<b>Total</b>	504	100%



# En el marco de la Transformación Digital en su organización, ¿Cuáles son las plataformas colaborativas que más implementan las organizaciones?

Las plataformas colaborativas son espacios virtuales de coordinación y trabajo, que centralizan acciones orientadas al desarrollo de proyectos varios dentro de una organización. Son espacios de comunicación y alineamiento entre las personas, que han ido entrando en las empresas a fin de agilizar el trabajo en red. Hoy con la Pandemia esto se agudizó, por lo que el gran desafío está no solo en tener la herramienta correcta, sino que generar el uso entre las personas acostumbradas a actividades presenciales.

Interesante ver en la encuesta, que existen varias herramientas o plataformas que son actualmente utilizadas en las organizaciones de nuestros opinantes. Lo que llama la atención, es que hay un alto uso de plataformas de desarrollo propio (240 menciones). Esto puede deberse a que las organizaciones que participan de nuestra encuesta tienen áreas capaces de realizar desarrollos propios. Pensemos en un universo más grande, donde muchas organizaciones no tienen esta capacidad. Es ahí donde aparecen aquellas aplicaciones que ofrecen en el mercado, pero aún hipotetizando más, quizás estas organizaciones no tienen nada o están en la búsqueda de soluciones para este fin.

De lo anterior, es que también podemos observar, como va penetrando la nube como alternativa, a propósito del teletrabajo. Los CRM y ERP, están hace algunos años, pero las tendencias nos muestran que la nube y las aplicaciones que están en el canal virtual de internet, van a ir posicionándose, en la medida en que generen la confiabilidad y estabilidad que tiene un software instalado en un servidor empresa.

	Cuenta	%
<b>Desarrollos Propios.</b>	240	24,10%
<b>Cloud Tools (Plataformas en la Nube).</b>	235	23,59%
<b>CRM (Customer Relationship Management).</b>	183	18,37%
<b>ERP (Software para Planificación de Recursos Empresariales).</b>	143	14,36%
<b>BI (Plataforma de Business Intelligence).</b>	129	12,95%
<b>Ninguna de las anteriores.</b>	66	6,63%
<b>Total</b>	996	100%

Una oportunidad que nos refleja la encuesta, es la baja incorporación de plataformas de Business Intelligence. Esta herramienta va a ser clave en el corto plazo, ya que los negocios están utilizando el análisis de datos para tomar decisiones ágilmente cada vez más.



## ¿Considera que en las organizaciones se realizan programas de capacitación específicos para la optimización de la tecnología que se adquiere para procesos internos y externos?

Preguntamos anteriormente, por quiénes dentro de la organización, llevan la tarea de capacitar en la digitalización y ahora queremos saber si estos procesos de entrenamiento apoyan la tarea y los procesos de negocio internos y externos.

Nos encontramos con que las respuestas de la mayoría mencionan, que sólo algunas veces (36,51%) se realizan programas de capacitación para la optimización de la tecnología que se adquiere para procesos internos y externos. Si a esto le sumamos, que casi un 29% de los encuestados menciona que muy pocas veces o nunca, nos encontramos con casi un 67% de organizaciones que tiene la oportunidad de comenzar a consolidar un trabajo de desarrollo de capacidades. Para enfrentar este escenario de **Transformación Digital**, debemos potenciar a las personas, no hay otro camino.

	Cuenta	%
<b>Solo algunas veces.</b>	184	36,51%
<b>Si, constantemente.</b>	177	35,12%
<b>Muy pocas veces.</b>	104	20,63%
<b>Nunca se realizan.</b>	39	7,74%
<b>Total general</b>	504	100%



Se confirma que las empresas de **Publicidad y Telecomunicaciones, Comercio y Educación**, han dado mayor énfasis en la implementación de programas de capacitación. Sin embargo, podemos observar una tremenda oportunidad en todas las organizaciones, de implementar programas de capacitación continua en digitalización, cultura y competencias necesaria para cumplir con nuestro propósito estratégico en esta era. Debemos fortalecer las capacidades de las personas para acelerar el cambio.

Industria	Si, constantemente	Solo algunas veces	Muy pocas veces	Nunca se realizan	Total por Industria
	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta total
Agencias/ Publicidad/ Digital	22	24	10	5	61
Tecnología/ Telecomunicaciones	22	22	7	2	58
Comercio/ Retail (Minorista y Mayorista)	18	17	11	6	52
Educación	18	21	9	4	52
Servicios	13	20	13	3	49
Consultora	21	15	5	6	47
Administración Pública/estatal	9	12	2	2	25
Banco / Financieras/ AFP/ Seguros	11	6	5	1	23
Salud	3	7	8	4	22
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	5	6	7	1	19
Medios/ Comunicaciones	5	10	4		19
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>160</b>	<b>81</b>	<b>36</b>	<b>427</b>



## IV. Incidencia en los Nuevos Modelos de Negocios.

El papel de la Transformación Digital frente al surgimiento de nuevos procesos, marcas, servicios o productos.

Alternativas	Cuenta de participantes	% de participantes
<b>Siempre se realiza.</b>	214	42,46%
<b>Casi siempre se realiza.</b>	160	31,75%
<b>Ocasionalmente se realiza.</b>	81	16,07%
<b>Casi nunca se realiza.</b>	39	7,74%
<b>Nunca se realiza.</b>	10	1,98%
<b>Total general</b>	504	100%

Se evidencia una marcada tendencia aproximada al 75% de quienes respondieron que siempre y casi siempre se tiene en cuenta la Transformación Digital ante proceso y ambientes de cambio, lo cual nos hace ver que es un tema trascendental en las organizaciones. No menos importante, aún hay un 25% que no tiene el hábito o la cultura de tener en cuenta los aspectos de la transformación ante nuevas ideas que impulsen sus líneas de negocios y procesos.

Es importante señalar que este pilar de la Transformación Digital debe ir alineado con los tres anteriores. En este punto específico, las organizaciones muestran un nivel de madurez aceptable pero si esto no es congruente a los demás pilares, no se podría definir que realmente se está teniendo en cuenta todo un ecosistema de transformación para apuntar a hacia la dirección correcta.



País	Siempre se toma en cuenta	Casi siempre se toma en cuenta.	Ocasionalmente (sólo en momentos de crisis)	Casi nunca es tomada en cuenta	Nunca se tiene en cuenta.
	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes
Argentina	25%	50%	25%	0%	0%
Chile	44.12%	32.35%	20.59%	2.94%	0%
Colombia	42.96%	30.99%	13.73%	9.51%	2.82%
Guatemala	43.75%	25%	18.75%	12.50%	0%
México	46.43%	35.71%	14.29%	3.57%	0%
Perú	33.33%	40%	26.67%	0%	0%
República Dominicana	36.36%	27.27%	27.27%	9.09%	0%

Los países que mayormente tienen en cuenta los aspectos de Transformación Digital para sus procesos de innovación, son México y Chile, mientras quienes lo adoptan en su minoría, son empresas de República Dominicana y Guatemala. Perú se encuentra en un punto medio donde su mayor representatividad está entre el casi siempre se toma en cuenta y ocasionalmente, sólo en momentos de crisis.

Industria	Siempre se toma en cuenta	Casi siempre se toma en cuenta.	Ocasionalmente (sólo en momentos de crisis)	Casi nunca es tomada en cuenta	Nunca se tiene en cuenta.
	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes
Administración Pública/estatal	28%	36%	24%	4%	8%
Agencias/ Publicidad/ Digital	47.54%	37.70%	11.48%	3.28%	0%
Banco / Financieras/ AFP/ Seguros	60.87%	26.09%	8.70%	0%	4.35%
Comercio/ Retail (Minorista y Mayorista)	42.31%	30.77%	15.38%	11.54%	0%
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	26.32%	42.11%	15.79%	10.53%	5.26%
Consultora	46.81%	31.91%	14.89%	6.38%	0%
Educación	34.62%	32.61%	21.15%	11.54%	0%
Medios/ Comunicaciones	42.11%	47.37%	5.26%	5.26%	0%
Salud	18.18%	31.82%	36.36%	9.09%	4.55%
Servicios	44.90%	20.41%	20.41%	14.29%	0%
Tecnología/ Telecomunicaciones	55.17%	25.86%	13.79%	1.72%	3.45%
Total general	42.86%	31.62%	16.63%	7.26%	1.64%

Los datos nos cuentan que la industria con que mejor adopta la cultura de tener en cuenta los procesos de transformación para la construcción de nuevos productos, marcas o servicios, son empresas del sector Banca / Seguros / AFP y de Tecnología / Telecomunicaciones, industrias que por lo general se encuentran afianzadas y tienen adelantados sus procesos en este tema.

Por otra parte, nuevamente el sector salud refleja una baja adopción, pues es el sector junto con el de Administración Pública / Estatal, que menos tienen en cuenta los aspectos de Transformación Digital para innovar constantemente, sino que lo hacen pocas veces o solo ante momentos de crisis.

# La percepción de la Transformación Digital en el marco del Modelo de Negocio de la organización actualmente.

Alternativas	Cuenta de participantes	% de participantes
Algo que no es trascendente.	15	2,98%
Un Riesgo.	9	1,79%
Una Exigencia.	120	23,81%
Una Oportunidad.	360	71,43%
<b>Total general</b>	<b>504</b>	<b>100%</b>

La gráfica nos marca claramente que las personas encuestadas en el estudio con relación a sus respectivas organizaciones, ven la Transformación Digital como una oportunidad que le aporta valor a su modelo de negocio, superando a verlo como una exigencia por un porcentaje considerable. Dado este panorama, los datos nos permiten abrir paso a un debate muy interesante: ¿La Transformación Digital no debe ser vista como una exigencia en el modelo de negocio de las organizaciones?

Consideramos que la reflexión debe apuntar a que la mayoría de las personas u organizaciones en este caso, ven como exigencia algo que sí o sí se ven obligados a realizar de acuerdo a un contexto negativo, en el caso empresarial, se podría asociar a momentos de crisis. De esta manera, esto no es coherente con el punto anterior, en el que un poco porcentaje de los encuestados contestó que solo toma en cuenta la Transformación Digital en momentos de crisis. En este caso, las oportunidades son de índole decisiva, se puede decidir tomar la oportunidad o no tomarla, de esta manera la exigencia es basada en una necesidad, es así como se considera que los procesos de Transformación Digital para apalancar los modelos de negocio actuales y los nuevos, deben ser una obligación en las empresas.



	Algo que no es trascendente.	Un Riesgo.	Una Exigencia.	Una Oportunidad.
Industria	% Participantes	% Participantes	% Participantes	% Participantes
Administración Pública/estatal	8%	0%	28%	64%
Agencias / Publicidad / Digital	0%	0%	32,79%	62,62%
Banco / Financieras / AFP / Seguros	4,35%	0%	21,74%	73,91%
Comercio / Retail (Minorista y Mayorista)	3,85%	1,92%	19,23%	75%
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	0%	0%	21,05%	78,95%
Consultora	4,26%	0%	21,28%	74,47%
Educación	5,77%	7,69%	28,85%	57,69%
Medios / Comunicaciones	0%	0%	15,79%	84,21%
Salud	0%	0%	31,82%	68,18%
Servicios	2,04%	4,08%	12,24%	81,63%
Tecnología / Telecomunicaciones	1,72%	1,72%	22,41%	74,14%

Cuando observamos el panorama de este punto por industria, nos damos cuenta que los sectores que en su mayoría ven la Transformación Digital como una oportunidad para sus modelos de negocio, son el de la Salud y el de Servicios. El hecho que el sector Salud se encuentre en un alto porcentaje, corrobora la apreciación que realizamos en el punto anterior, pues no olvidemos que este es uno de los sectores con menor índice de madurez digital y el hecho de que lo vean como una oportunidad, es una clara muestra de que aún no han ejecutado con decisión y rigurosidad verdaderos procesos de Transformación Digital, sino que están por hacerlos y tal vez tarden bastante en realizarlo.

Por otra parte, el sector que más ve este proceso como una exigencia en sus operaciones, es el sector **Agencias / Publicidad / Digital**, algo que suena bastante coherente. Mientras que algo preocupante que nos muestra la data, es que el sector educativo es quien menos ve la Transformación Digital como una oportunidad o exigencia en sus modelos de negocio, de por sí, es el sector que más alto porcentaje muestra que lo ve como un riesgo.

# Conclusiones



A modo general, el estado de la Transformación Digital Empresarial a nivel Latinoamericano sigue siendo algo difuso y no se observa una tendencia consistente en un mismo nivel, teniendo en cuenta sus cuatro pilares: Visión y Liderazgo; Experiencia del Cliente; Personas y Procesos; Nuevos Modelos de Negocios. Nos dimos cuenta que en las organizaciones en general y dependiendo de la industria a la que pertenece, varían sus fortalezas y debilidades según el pilar.

Un aspecto muy importante es que la data nos arroja que aún siguen existiendo confusiones dominantes frente a las diferencias entre el sentido real de la Transformación Digital y la conceptualización de Digitalización de Procesos, son dos temas que si bien son diferentes y uno puede ser solo un componente del otro, se sigue percibiendo como dos procesos iguales. Esto se argumenta teniendo en cuenta el momento del estudio en que se consultó a los encuestados sobre a qué asocian la optimización de procesos en su organización y el 52% respondió que a la Transformación Digital; lo correcto era referirse a Digitalización de Procesos. Todo sobre transformación debe estar más asociado a lo cultural.

Vimos que el sector Salud es una industria que se preocupa bastante por iniciar o desarrollar de forma más consistente y decidida los procesos de transformación, sin embargo se encuentran en un estado de muy poca madurez. Se ve como una necesidad pero no se están realizando muchas acciones para tomar medidas al respecto.

Definitivamente el sector de Banca / Seguros / AFP es el que demuestra una mayor madurez junto con la industria de Tecnología e Innovación; no obstante no se alcanza a reflejar una madurez total en la que abarquen los 4 componentes. Por su parte, se observó que el sector Retail se encuentra en esa búsqueda de mejoramiento y se puede considerar que cuentan con un nivel de madurez medio.

Los datos nos revelaron que las plataformas BI (Business Intelligence) son poco usadas por las organizaciones. Este es un punto que requiere de una mejora, pues los denominados BI optimizan y brindan una gran ayuda a los procesos de análisis de datos para la toma de decisiones. Según estudios anteriores sobre análisis de datos, afirma que un gran problema en las organizaciones es que tienen una dificultad de diferenciar entre tanta data lo relevante de lo irrelevante, y por tanto, esto hace que el análisis no sea el más óptimo.

Finalmente, es llamativo que las organizaciones en general vean la Transformación Digital como una oportunidad y no como una exigencia. Una oportunidad es algo opcional, que se puede o no, más una exigencia apunta a suplir una necesidad. ¿Tomar acciones frente a la Transformación Digital Empresarial es solo una opción?



**Diego García**  
**Director de Marketing y Comunicaciones**



Alejandra Moreno -  
**Diseñadora gráfica Junior**

Sebastian Blanco -  
**Diseñador gráfico Senior**



Lady Aguillón-  
**Community Manager**

Karen García  
**Content Manager**



**CIRCULAR**HR  
POR FUNDACIÓN CHILE



FUNDACIÓN CHILE



Philip Wood  
**Gerente General Circular HR**



Jorge Cornejo,  
**Gerente de Línea Capacidades  
Estratégicas Circular HR**



María Ignacia Videla,  
**Consultora de Proyectos Circular HR**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá



Escuela Javeriana  
de Gobierno  
y Ética Pública



**OBSERVATORIO  
DE GOBIERNO Y TIC**



Héctor García  
**Director Observatorio de Gobierno y TIC**



Francisco Muñoz  
**Coordinador**



Pierre Andrés Luna Algarra  
**Coordinador Académico**

# CONSTRUIMOS CULTURA DIGITAL EN LATINOAMÉRICA

Correo: [info@interlat.co](mailto:info@interlat.co)  
Teléfono: (+57) 314 348 4361



ESCUELA JAVERIANA  
DE GOBIERNO  
Y ÉTICA PÚBLICA



CIRCULAR HR  
POR FUNDACIÓN CHILE



Hootsuite®



ACREDITTA

@Interlat - @\_LatamDigital

@InterlatGroup - @LatamDigital

@Interlat.co - @\_LatamDigital

@Interlat - @LatamDigital

