

¿cuánto cuestan *realmente* las transformaciones de negocio?



Introducción

Antes de que cualquier transformación de negocios pueda brindar un valor revolucionario, los tomadores de decisiones sénior deben comprender el propósito y objetivos del trabajo que se avecina. Las organizaciones que persiguen el cambio tecnológico, por ejemplo, deben establecer estrategias diferentes a las que apuntan a la expansión geográfica o a la sostenibilidad.



Para comprender mejor cómo navegan las organizaciones por sus respectivos recorridos de transformación, Oxford Economics y SAP se asociaron para realizar una encuesta a 800 ejecutivos de negocio globales. Preguntamos cómo comunican los objetivos y expectativas, abordan los desafíos y definen el éxito; luego analizamos los datos para destacar los factores clave del éxito. Entre las reglas generales del éxito de la transformación se encuentran:

- **Establezca claramente qué pretende lograr la transformación** —así como los equipos e individuos que la llevarán a cabo—.
- **Garantice la aceptación por parte de la fuerza laboral más amplia** —y deje claro que el resultado final valdrá la pena—.
- **Calcule el riesgo que traerá cada transformación** —y aproveche las oportunidades a medida que surjan—.

Es de importancia crítica saber lo que una determinada transformación está destinada a lograr y lo que requerirá. Nuestra investigación muestra que solo el 57% de las transformaciones completadas valen la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Exploramos con más detalle

cuatro tipos de transformación clave, para descubrir dónde las estrategias compartidas se convierten en seleccionadas: (1) entrar a la zona geográfica de un nuevo marketplace; (2) hacer la transición hacia la neutralidad en carbono; (3) crear una oferta de productos o servicios completamente nueva; y (4) adoptar un marco o política de ciberseguridad general para la migración tecnológica (por ejemplo, llevar el almacenamiento de datos o los sistemas de TI de on-premise a off-premise). Las mejores prácticas para cada una de estas áreas generales se destacan en los debates presentados más abajo.

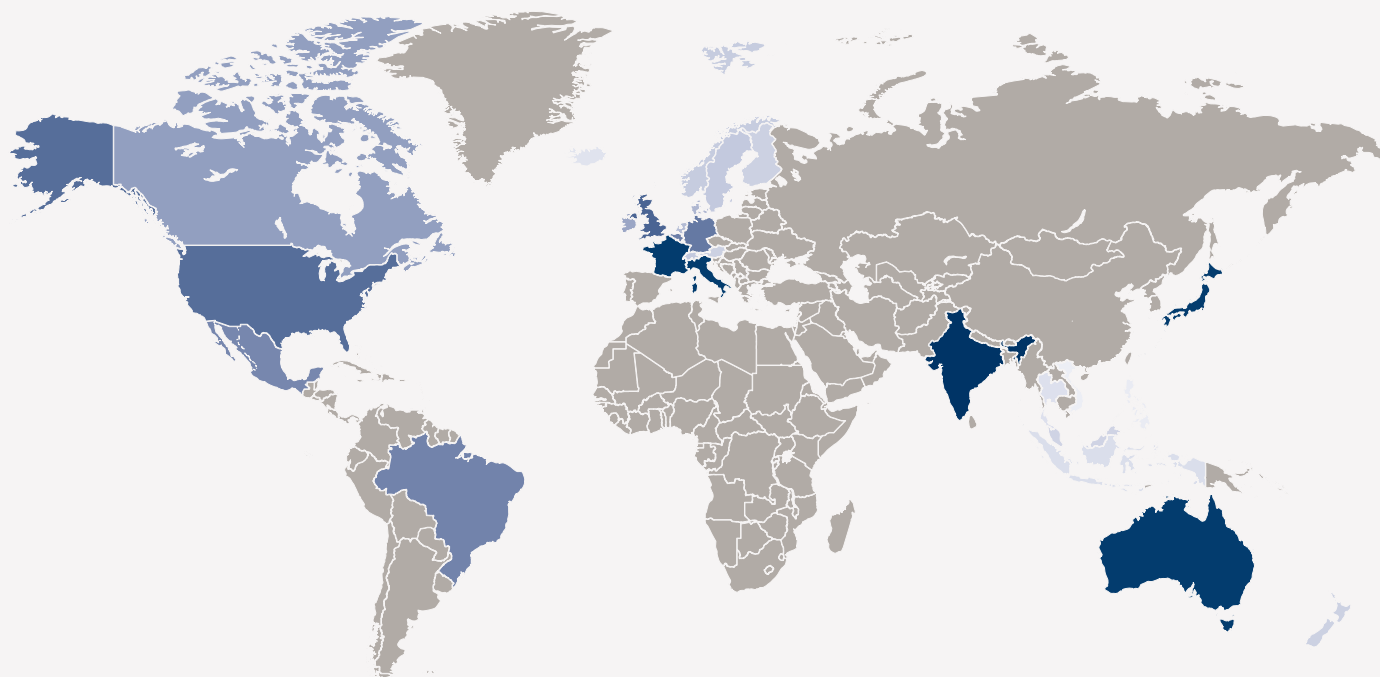
Las transformaciones nunca son fáciles ni rápidas. Requieren tiempo, habilidades y dinero, y más de la mitad (el 58%) de los proyectos superan las proyecciones presupuestarias. Casi dos tercios (el 63%) de los encuestados luchan por obtener el empuje presupuestario de los líderes con respecto a los méritos de los esfuerzos de transformación.

Este documento explorará las diferencias críticas en la estrategia y resultados de estos tipos de transformación, y también brindará dirección a los ejecutivos que buscan maximizar el valor que exige su visión única de la transformación.

Metodología de la investigación

Oxford Economics y SAP presentaron una encuesta a 800 ejecutivos de negocios sobre sus estrategias de transformación del negocio. Los encuestados provienen de 29 países; todos representan organizaciones con ingresos anuales de al menos USD 500 millones. Las respuestas se recogieron por igual entre diez sectores de la industria: servicios financieros; productos de consumo; petróleo y gas; fabricación industrial; productos químicos; ciencias de la vida (el productos farmacéuticos, dispositivos médicos, biotecnología); servicios públicos; comercio minorista; automotriz; y alta tecnología).

Figura 1: Desglose demográfico por zona geográfica



A los fines de esta encuesta, brindamos a todos los encuestados una definición uniforme de “transformación del negocio”; el 96% de los encuestados está de acuerdo en que esta definición coincide con su propia comprensión de la frase.

La transformación del negocio se refiere a la evolución estratégica de un negocio, desde su modelo operativo o de negocios actual hacia uno nuevo. Este tipo de evolución estratégica de gran alcance, ya sea por etapas o de una sola vez, suele implicar cuatro dimensiones centrales de cualquier negocio —personal, procesos, datos, y aplicaciones y tecnología— y necesariamente tiene en cuenta todas estas dimensiones y sus interacciones. Las organizaciones suelen experimentar transformaciones de negocio no solo para cumplir con los objetivos estratégicos, sino también para desarrollar las capacidades críticas necesarias para seguir siendo ágiles, resilientes y sostenibles frente a oportunidades nuevas y emergentes y presiones competitivas.



Comenzar el recorrido de transformación

La transformación del negocio viene en varias formas y tamaños, y el consenso sobre cuál es su definición es un obstáculo frecuente para la transformación. Casi todos los encuestados están de acuerdo en que nuestra definición predefinida del término “transformación del negocio” les parece precisa, pero la incertidumbre persiste al intentar lograr el consenso.

Dos tercios de los encuestados dicen que individuos y organizaciones a menudo malentienden el verdadero significado de la transformación del negocio, y casi la mitad (el 45%) no sienten que la frase “transformación del negocio” ni siquiera sea parte del vocabulario de su organización. Y dado que el 70% de los encuestados dicen que la definición de “transformación del negocio” ha cambiado con el tiempo, el consenso es un objetivo en movimiento.

Las cosas se vuelven aún más complicadas cuando el término “transformación” se aplica a muy diferentes inputs y resultados deseados. Sin embargo, antes de abordar algunos tipos específicos de transformación,

analizamos las mejores prácticas generales que deben guiar a todos estos programas. Estas prácticas en común son de naturaleza estratégica y general; los ejecutivos informan de modo consistente que han creado una declaración de misión para toda la organización que codifica las expectativas sobre la transformación. Las iniciativas suelen tener objetivos claros que conectan directamente los esfuerzos de transformación con los objetivos estratégicos generales, y están vinculadas a impulsores de valor claros y apropiados (vea la Figura 2).

Las mejores prácticas también incluyen enfocarse en una cultura de transformación y solidificar las

prácticas de gestión de riesgos. Cuatro de cada cinco encuestados dicen que en esfuerzos de transformación pueden crecer, escalar y operacionalizar la colaboración humana con máquinas (el 82%), y casi tres de cada cuatro encuestados dicen que su equipo es experto en realizar evaluaciones de riesgo relacionadas con iniciativas de transformación (el 73%).

Pero cuando los ejecutivos entran en el trabajo real de la transformación, hay menos prácticas en común y pueden variar según el mercado y la naturaleza de la iniciativa.

Figura 2: Sentar las bases de la transformación

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo su organización implementa las iniciativas de transformación del negocio?

Respuestas “Algo de acuerdo” y “Muy de acuerdo”

■ Muy de acuerdo ■ Algo de acuerdo

Las iniciativas de transformación suelen tener objetivos claros en mi organización.



Los líderes senior conectan directamente las iniciativas de transformación con sus objetivos estratégicos generales.



Las iniciativas de transformación están conectadas con impulsores de valor claros y apropiados en mi organización.



La propiedad, roles y responsabilidades de cada departamento son claros a lo largo de las iniciativas de transformación.



Las iniciativas de transformación impactan en mi departamento/función más que en otras áreas de la organización.



Mi organización a menudo lleva a cabo/planifica la transformación del negocio en torno al potencial de tecnologías emergentes (por ejemplo, IA, RPA, la nube).



Las iniciativas de transformación suelen ayudar a mejorar el rendimiento operativo de mi organización.



Por lo general, se consulta a varios departamentos y funciones de mi organización sobre las iniciativas de transformación antes de tomar decisiones, y muchos contribuyen a su ejecución.



FOCO DE TRANSFORMACIÓN

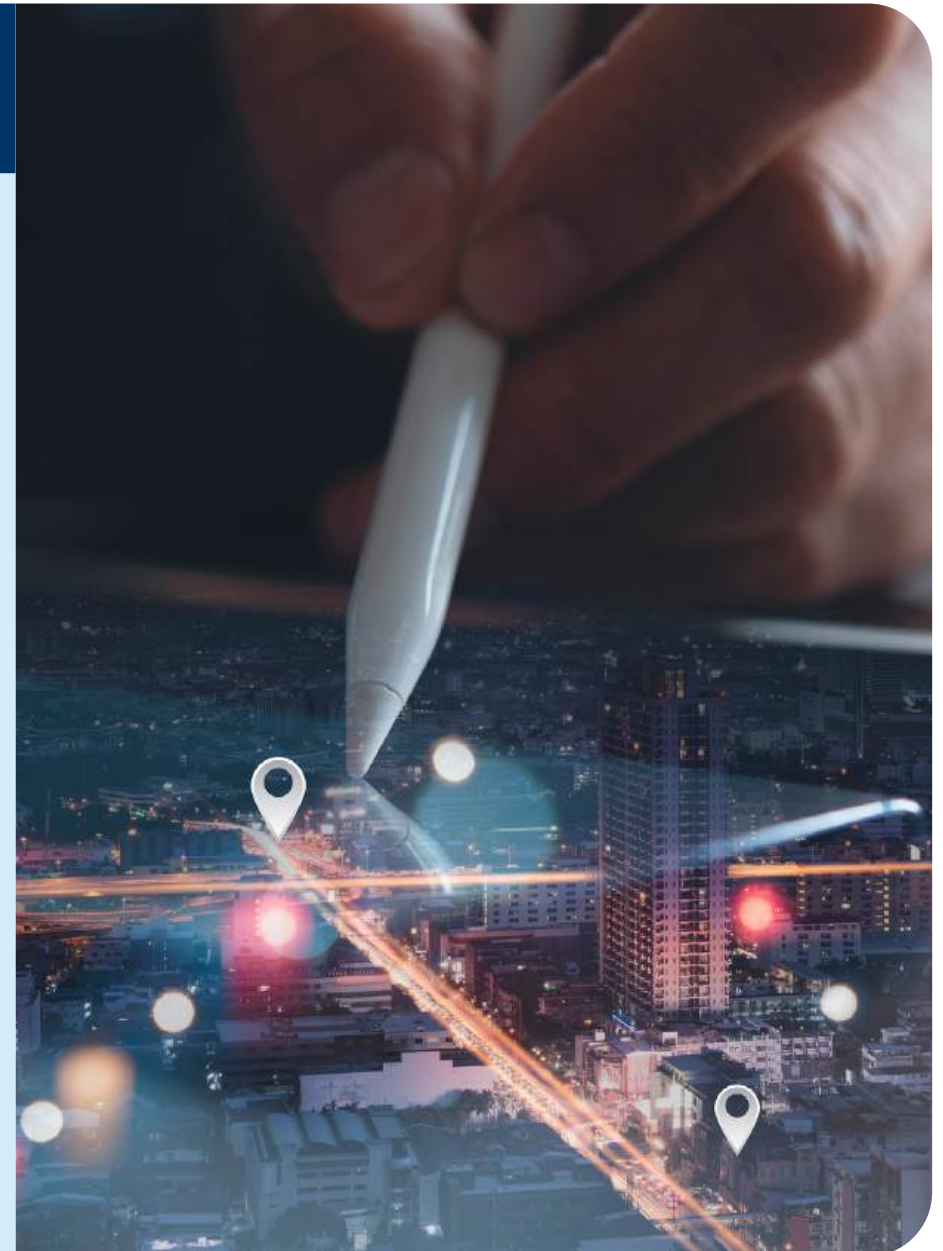
Ingresar a la zona geográfica de un nuevo marketplace

Algunas transformaciones son más fáciles de ejecutar que otras. Los ejecutivos que se enfocaron más en **entrar a la zona geográfica de un nuevo marketplace** en los últimos tres años tienen más probabilidades de ver resultados positivos que aquellos que persiguen otros tipos de transformación. Estos ejecutivos son más proclives a decir que:

- los esfuerzos de transformación tienen un impacto directo en el rendimiento general de la organización (el 66% contra el 60% de todos los otros tipos de transformación)
- los esfuerzos valen el tiempo, dinero o esfuerzo (el 65% contra el 57%)
- los esfuerzos se completan con éxito (el 60% contra el 54%)
- los esfuerzos van de acuerdo con el plan (el 54% contra el 51%)

Los resultados deseados para las organizaciones que buscan la expansión del mercado son bastante diferentes que los resultados esperados de otros tipos de transformación. Los ejecutivos son más proclives a decir que esperan expandir su huella geográfica para *aumentar la rentabilidad* (el 62% contra el 56% de todos los otros tipos de transformación) y *mejorar la eficiencia de costos* (el 32% contra el 26%), pero son menos proclives a esperar que el esfuerzo *mejore la satisfacción del cliente* (el 38% contra el 44%).

Y si bien cuatro de cada cinco encuestados responden estar “seguro” o “muy seguro” de que su esfuerzo de transformación específico generó una mayor rentabilidad, aquellos que extienden la zona geográfica de su marketplace son más proclives a entrar en la categoría de “muy seguro” (el 40% contra el 33% del resto).





Crear y llevar a cabo un plan de acción

La mayoría de los encuestados está de acuerdo con que las organizaciones deben alinear a las partes interesadas en torno a la estrategia de transformación. Las organizaciones suelen considerar las demandas colaborativas de sus iniciativas y el impacto que cada una tendrá en la fuerza laboral en general. Con ese fin, aproximadamente dos tercios de todos los encuestados dicen haber contratado personal para roles designados y haber formado equipos interdisciplinarios para llevar a cabo esfuerzos de transformación (el 68%). Y casi otro tanto han creado grupos de trabajo para llevar a cabo y comunicar iniciativas estratégicas (el 63%).

Este enfoque sobre las formas de trabajar ayuda a justificar la búsqueda de iniciativas de transformación por parte de los tomadores de decisiones —es el criterio más importante a tener en cuenta al evaluar el mérito de un proyecto, según el 26% de los ejecutivos (el más comúnmente elegido como “más importante”); al incluir las respuestas “muy importante”, esta cifra aumenta al 56%—. Además, el 62% de los ejecutivos dice que el

número de personal o funciones que se verá afectado por los esfuerzos de transformación es muy importante o de máxima importancia.

Incluso si las empresas disponen del personal correcto, a menudo sobrestiman la eficacia de sus comunicaciones. Tres de cada cinco dicen que el plan para su transformación de negocios más significativa

fue bien comunicado a la fuerza laboral en general, pero menos dice que el plan estaba claramente definido (el 53%). Dado que el 61% afirma que lograr que la fuerza laboral adopte nuevas formas de trabajo es muy o prohibitivamente desafiante, los tomadores de decisiones pueden querer invertir más en la planificación y evaluación de una comunicación continua para garantizar que el mensaje no solo sea claro sino que se reciba.

FOCO DE TRANSFORMACIÓN

Hacer la transición hacia la neutralidad en carbono

La búsqueda corporativa de operaciones más sostenibles ha sido una de las iniciativas de negocio más discutidas durante la última década. Sin embargo, la naturaleza de los desafíos parece diferente en una transformación del negocio destinada a las emisiones cero netas en comparación con otros tipos de ella. Por ejemplo, los ejecutivos que dan soporte a la transición de los sistemas de TI a la nube deben considerar seriamente el impacto que tendrán las transiciones en las formas de trabajar existentes —el 61% dice que esto es una preocupación significativa—; pero aquellos que buscan una transformación hacia la neutralidad en carbono son mucho menos proclives a enfrentar este desafío (el 51%). Del mismo modo, el 43% de los ejecutivos dice que las consideraciones sobre

capacitación de la fuerza laboral que aporta adoptar un marco de ciberseguridad general es un enfoque crucial; un tercio de las transiciones neutras en carbono se ven retrasadas por el mismo desafío.

Por otra parte, las transformaciones de sostenibilidad deben justificar el ROI esperado del esfuerzo en neutralidad de carbono. Más de la mitad de estos encuestados (el 54%) dice esto, en comparación con solo el 44% del total de encuestados. Además, el 40% de los ejecutivos que persiguen operaciones de carbono neutro dice que debe considerar cuidadosamente las herramientas y tecnologías necesarias para lograrlo, en contraste con el 28% en general.

Hay dos impulsores de valor principales detrás de los esfuerzos hacia la neutralidad en carbono. Los ejecutivos esperan, en primer lugar, ser más rentables (el 53%) —un objetivo compartido por todos—. En segundo lugar, son más proclives que cualquier otro tipo de encuestado a esperar que su transformación mejore la satisfacción del cliente (el 50% contra el 42% del resto). Solo el 3% dice haber logrado el punto final de la transformación —las respuestas iniciales indican que estos ejecutivos son ligeramente más proclives que el promedio de la encuesta a tener una mayor rentabilidad como resultado de sus esfuerzos—.



Transparencia y análisis

Si los ejecutivos esperan mantener las iniciativas de transformación funcionando con fluidez, mantener la transparencia en todo el negocio será crucial para monitorear los esfuerzos y no desviarse. Las empresas se encuentran en dos campos diferentes, donde solo alrededor de la mitad de los encuestados (el 52%) informan que el liderazgo es transparente con el personal respecto de los datos y toma de decisiones relacionados con los esfuerzos de transformación del negocio. Al mismo tiempo, las organizaciones están luchando para garantizar que los datos sean precisos y confiables. Dado que el 70% de los encuestados considera que es “muy” o “prohibitivamente” desafiante determinar si los datos que tienen son confiables, los problemas con estos pueden desviar el curso de las iniciativas de transformación.

Existe otra clara división entre organizaciones que utilizan capacidades analíticas para derivar información estratégica de los datos y aquellas que aún están trabajando para lograr ese objetivo. Alrededor de la mitad (el 49%) aún no han ido más allá de las etapas piloto en cuanto analíticas empresariales —y del otro 51% que han superado esta etapa, solo el 8% se describen a sí mismas como “líderes” en su implementación—. Esto es especialmente notable entre los encuestados involucrados en transformaciones específicas, tales como aquellas que son para **migrar sistemas de TI a la nube** (el 54%) o que **hacen la transición hacia la neutralidad en carbono** (el 57%); estos encuestados tienen incluso menos probabilidades que otros de haber progresado más allá de la etapa piloto.

En relación a la transformación, el problema no parece ser la falta de datos. De hecho, sucede lo contrario, ya que los ejecutivos están de acuerdo en que dentro de sus organizaciones el acceso a los datos es suficiente (el 79%). En cambio, el problema radica en la falta de su adecuada utilización: solo aproximadamente la mitad (el 53%) está de acuerdo en que los datos que recopilan se usan para priorizar las áreas de mejora y fundamentar los próximos pasos (vea la Figura 3).

Figura 3: Los líderes tienen los datos de transformación que necesitan —pero pocos los usan de hecho—.

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo su organización recopila, gestiona y comparte datos?

Solo respuestas “Algo” y “Muy” de acuerdo

■ Muy de acuerdo
■ Algo de acuerdo

Los líderes sénior tiene acceso a datos confiables sobre los procesos de negocio y el entorno de TI.

36%

48%

Mi organización brinda un nivel suficiente de acceso a los datos como para llevar a cabo con éxito las iniciativas de transformación de negocio.

34%

45%

Los datos recopilados y analizados se transmiten a los líderes sénior de forma rápida y eficaz.

30%

38%

Mi organización tiene/recopila una gran cantidad de datos relevantes que actualmente no sabemos cómo utilizar de forma eficaz.

28%

39%

Recopilamos los suficientes datos que necesitamos para impulsar el valor y operar de manera eficaz.

24%

43%

Mi organización utiliza información estratégica sobre datos en tiempo real para modificar y ajustar los esfuerzos de transformación del negocio en medio del flujo.

23%

36%

Los datos que recopila mi organización se utilizan para priorizar las áreas de mejora y brindar recomendaciones para los próximos pasos.

16%

37%

Las dificultades para convertir la información en una acción de negocios también se pueden ver en los tipos de datos específicos relevantes para implementar cambios de manera eficiente y eficaz. Por ejemplo, casi la mitad de los encuestados

(el 47 %) describe a sus organizaciones como de bajo rendimiento al derivar información estratégica proveniente de datos sobre la arquitectura empresarial o sobre los procesos de maneras que impulsen la toma de decisiones.

FOCO DE TRANSFORMACIÓN | Crear una oferta de productos o servicios completamente nueva

La innovación a través de nuevas ofertas requiere una plétora de información para justificar la inversión. Los ejecutivos que principalmente han estado involucrados en la creación de estas nuevas ofertas son mucho menos proclives a decir que obtener acceso a los datos necesarios que impulsan la transformación ha sido un desafío (el 23% contra el 33% promedio de la encuesta). En el extremo opuesto del espectro, es mucho más probable que los encuestados que mayormente están involucrados en “Adoptar un marco/política de ciberseguridad global” encuentren obstáculos en el acceso a los datos (el 43%).

Los ejecutivos involucrados en la creación de nuevos productos y servicios esperan que sus esfuerzos generen valor en forma de beneficios financieros, incluyendo mayor rentabilidad (el 64% contra el 56% del resto) y mejor eficiencia de costos (el 34% contra el 26%). La mayoría siente que han tenido éxito en el logro de estos objetivos; el 83% se sienten seguros de que las nuevas ofertas que crearon han mejorado la rentabilidad, y aproximadamente dos tercios sienten que sus costos se han vuelto más eficientes (el 65%).





Adoptar tecnología para impulsar la transformación

Implementar una estrategia tecnológica sólida es esencial para las organizaciones que buscan mitigar los desafíos del análisis y acelerar sus esfuerzos generales de transformación. Desde elegir la tecnología correcta hasta asignar con precisión el presupuesto de inversiones, los ejecutivos están navegando estratégicamente por las opciones para mejorar sus capacidades tecnológicas.



Los ejecutivos informan estar implementando una amplia gama de tecnologías y están en diferentes niveles de madurez. Por ejemplo, cerca de dos tercios de los encuestados informan un uso al menos temprano de herramientas tales como sistemas de registro para activos de TI (el 70%) o herramientas para gestión de proyectos (el 66%). Y aunque estas capacidades bien establecidas son comunes para la mayoría, otras tecnologías valiosas tienen un uso menos extendido. Menos de la mitad de los encuestados dicen que sus organizaciones están al menos en la etapa de uso temprano de capacidades tales como herramientas para gestión del cambio (el 49%), herramientas para benchmarking de rendimiento de procesos (el 42%) y software para minería de procesos (el 36%). Solo una cuarta parte de las organizaciones ha avanzado más allá de la etapa piloto con el software para automatización robótica de procesos (el RPA) (el 25,7%), y los casos de uso actuales tienden a ser específicos de la industria.

Hay alguna duda acerca de si los líderes senior se están moviendo lo suficientemente rápido como para implementar tecnologías útiles, ya que el 40% discrepa explícitamente con que la organización sea lo suficientemente ágil como para adoptar sistemas que mejoren los esfuerzos de transformación del negocio. Esa

agilidad es particularmente importante cuando se trata de inteligencia artificial. Dado que la IA continúa proliferando en varios sectores, regiones y funciones de negocios, moverse rápido para aprovechar las oportunidades que ofrece será crítico para obtener una ventaja competitiva.

El optimismo en torno al potencial de la IA está dividido. Alrededor de la mitad de los encuestados (el 52%) cree que la IA alterará significativamente sus esfuerzos de transformación, mientras que la otra mitad (el 48%) aún no está convencida de que revolucionará los procesos de transformación. Además, la implementación real de IA con fines transformadores sigue siendo limitada —solo el 34% de las organizaciones actualmente emplean IA para recomendar pasos de mejora a los procesos de transformación—.

Para que los ejecutivos adopten completamente la IA como una herramienta transformadora, muchos creen que primero deben abordarse las implicaciones éticas de su uso. Una parte significativa de las organizaciones prioriza el uso ético de la IA en lugar de simplemente derivar valor de ella, pero este fuerte énfasis en la ética aún no coincide con la gobernanza integral: solo el 35% de las organizaciones tienen políticas sólidas para gobernanza de IA (vea la Figura 4).

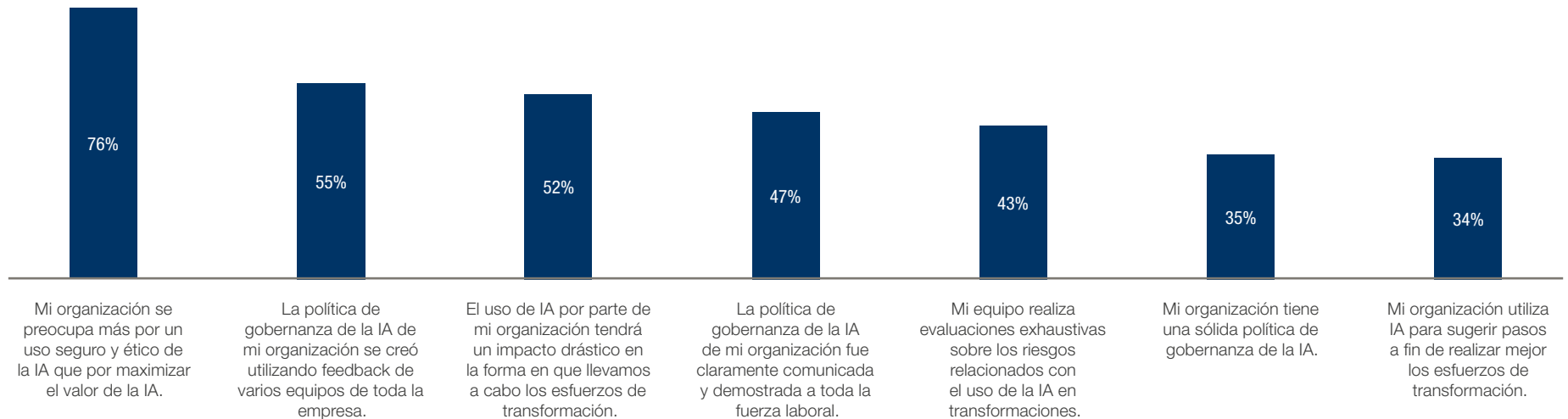
Curiosamente, las organizaciones más grandes operan un control más estricto. Los negocios de altos ingresos —específicamente, aquellos que ganan USD 10.000 millones o más— muestran una mayor adherencia a pautas de ética y gobernanza. Dentro de este grupo, el 25% está totalmente de acuerdo en que ha comunicado claramente las

políticas de control de IA y realiza evaluaciones de riesgo de IA exhaustivas (contra el 17% del resto). Además, las organizaciones con ingresos altos muestran un acuerdo más sólido de que la IA se está usando eficazmente para guiar los pasos de la transformación, y el 43% lo afirma (contra el 32%).

Figura 4: La IA ética es una prioridad, pero muchos aún no han establecido reglas básicas de IA.

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el uso de IA por parte de su organización?

Solo respuestas "De acuerdo" y "Muy de acuerdo"





Comprender los desafíos para mitigar el riesgo

Todos los tipos de transformación encuentran desafíos, siendo los más comunes excesos de costos, el ROI inadecuado, y no lograr terminar el trabajo.

- Los ejecutivos informan que el 58% de las transformaciones terminan excediendo el presupuesto.
- Solo el 57% de las transformaciones acaban valiendo el tiempo, dinero y esfuerzo que requieren.
- Apenas la mitad de las transformaciones van de acuerdo al plan (el 51%).
- Casi la mitad de estas transformaciones aún no se han completado (el 46%).

Las transformaciones encuentran problemas de ejecución por una variedad de razones, y cualquiera puede enfrentar una combinación diferente de desafíos. Por ejemplo, aquellos encuestados que han participado en su organización de la **adopción de un marco de ciberseguridad general** son más proclives a tener dificultades para acceder a los datos que necesitan para completar su transformación (el 43% contra el 33% promedio de la encuesta) —mientras que aquellos que están **creando una oferta de producto o servicio completamente nueva** son mucho menos proclives a encontrar este obstáculo (el 23%)—.

Además, los desafíos para quienes hacen la **transición a la neutralidad en carbono** están profundamente arraigados en factores orientados al personal. Hacer que la fuerza laboral adopte nuevas formas de trabajar (el 72% contra el 61% promedio de la encuesta) y recibir el empuje de los líderes sénior sobre los méritos de la transformación (el 73% contra el 63%) es más común entre estos ejecutivos que entre los que lideran cualquier

otra transformación. La imprevisibilidad de los resultados de la transformación conlleva un riesgo inherente a cualquier compromiso de negocios. Por lo tanto, no es sorprendente que los encuestados a menudo se encuentren con significativos retrasos y retrocesos presupuestarios a lo largo del proceso. El empujón tiende a ocurrir más frecuentemente cuando los adalides de la transformación presentan la justificación de la iniciativa a los tomadores de decisiones en la etapa de convicción o argumentación —el 59% de los encuestados dice que este es uno de los tres tropiezos más importantes—, pero los obstáculos surgen casi con la misma frecuencia durante la etapa de investigación y validación (el 51%) y de alteración y modificación (el 50%).

Sin embargo, si los ejecutivos pueden asegurar el presupuesto y la aprobación por parte de los líderes, la etapa piloto es un refugio seguro para la experimentación. Solo alrededor del 16% de los encuestados afirma sufrir retrasos o retención del presupuesto durante esta fase inicial de aplicación.

Los ejecutivos reconocen que todas las transformaciones inherentemente implican riesgos, y muchos han desarrollado capacidades de evaluación de riesgos para evitar errores. Dos tercios dicen que su equipo tiene una buena comprensión de los riesgos asociados con una transformación del negocio, y más de la mitad considera que estas evaluaciones son una influencia “grande” o “muy grande” en sus procesos de toma de decisiones (vea la Figura 5). Navegar por estas incertidumbres es crucial; el riesgo desempeña un papel importante a la hora de justificar e impulsar los esfuerzos de transformación, pero la falta de sólidos mecanismos para seguimiento del rendimiento genera dudas sobre la verdadera capacidad de evaluar la exposición al riesgo.

Los niveles de tolerancia al riesgo están mezclados entre los encuestados. Dos de cada cinco (el 42%) caracterizan a sus organizaciones como “cautelosas” ante la transformación, pero solo el 7% las describe como completamente “reticente al riesgo”. Esto indica que la mayoría está abierta a tomar medidas —y dado que más de la mitad (el 53%) describe su enfoque como “impulsado por oportunidades”, está claro que muchas ven el valor de dar soporte a los esfuerzos de transformación.

Figura 5: Alta confianza en las capacidades para gestión de riesgos

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo su equipo evalúa el riesgo de posibles iniciativas de transformación del negocio?

Solo respuestas “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”

Mi equipo es experto en realizar evaluaciones de riesgos relacionados con nuestras iniciativas de transformación.

73%

Mi equipo comprende bien los riesgos asociados con el negocio y/o la transformación del negocio.

65%

Mi organización sabe cómo responder a los riesgos que detectamos en nuestras iniciativas de transformación del negocio.

63%

La necesidad de mitigar los riesgos para el negocio es un impulsor clave de las transformaciones que perseguimos.

63%

Las decisiones de mi equipo en torno a la transformación dependen en gran medida de los resultados de las evaluaciones de riesgo.

60%

Mi equipo realiza evaluaciones de riesgo continuas durante todo el recorrido de la transformación.

57%

Las evaluaciones de riesgo determinan cómo y dónde se aplican las tecnologías emergentes en los esfuerzos de transformación en mi organización.

55%

Mi equipo mapea, anticipa y evalúa el riesgo de transformación antes de embarcarnos en nuestro recorrido.

48%

FOCO DE TRANSFORMACIÓN | **Migración tecnológica**

Los ejecutivos involucrados con ciertos tipos de transformación muestran capacidades en el área del riesgo más sólidas que otros. Incluso las transformaciones que están debajo del mismo paraguas de transformación general — por ejemplo, migraciones de tecnología de diferentes tipos — tienden a implicar diferentes enfoques sobre el riesgo.

Almacenamiento de datos de on-premise a off-premise

El movimiento de datos de una ubicación a otra conlleva un único tipo de riesgo: la posible filtración o pérdida de datos valiosos sobre empleados o clientes podría provocar pérdidas significativas en reputación o problemas regulatorios. Los ejecutivos que han estado principalmente involucrados en mover el almacenamiento de datos de esta manera son más proclives a decir que su equipo tiene una buena comprensión de los riesgos asociados con la transformación (el 78% contra el 64% del resto); que es experto en realizar evaluaciones de riesgo relacionadas con iniciativas de transformación (el 78% contra el 74%); y que esas evaluaciones son

continuas a lo largo del recorrido de transformación (el 65% contra el 56%).

El objetivo principal de mover datos entre ubicaciones on-premise y off-premise es más probable que se centre en aumentar ingresos en comparación con otros tipos de transformación (el 42% contra el 35% del resto). Y si bien no es más ni menos probable que hayan visto valor en forma de aumento de ingresos, es más probable que vean mejores beneficios en rentabilidad (el 75% contra el 68%).

Llevar sistemas de TI a la nube

Trasladar los sistemas de TI a la nube conlleva un conjunto de riesgos ligeramente diferente. En lugar de un riesgo con los datos durante la migración, las

organizaciones pueden provocar el peor escenario: someter a los clientes a un downtime prolongado durante la transición. Nuestros datos revelan que los ejecutivos que persiguen esta transformación generalmente están menos enfocados en los riesgos que puede traer aparejados. Ellos son menos proclives a decir que su equipo es experto en realizar evaluaciones de riesgo (el 67% contra el 74% del resto); que las decisiones de transformación de su equipo dependen en gran medida de los resultados de las evaluaciones de riesgo (el 55% contra 61%); y que esas evaluaciones determinan cómo y dónde se aplican las tecnologías emergentes en los esfuerzos de transformación en su organización (el 49% contra el 55%).



Resumen

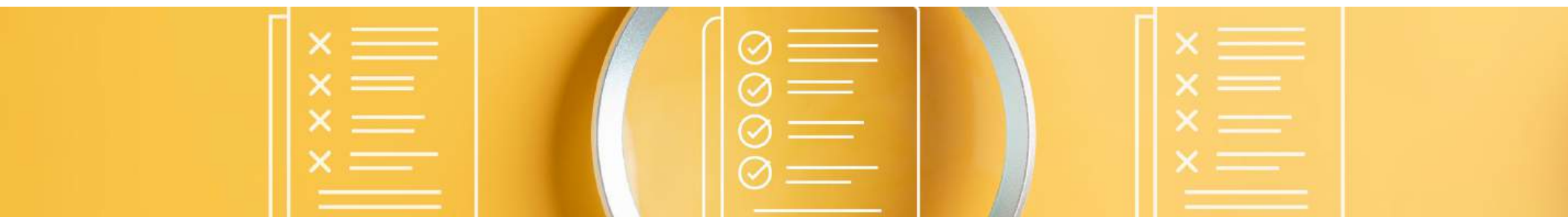
Aunque el playbook de la transformación varía de un esfuerzo a otro, algunas similitudes son características de todos sus tipos. Las empresas realizan las mejores transformaciones de su clase si pueden utilizar sus datos para prever el valor de las iniciativas como base para la toma de decisiones, no solo a fin de evaluar sino también de planificar riesgos potenciales y establecer modelos de colaboración y comunicación que desde el principio incluyan inteligencia sobre la fuerza laboral. También podrán enfocarse en cómo deberán cambiar los procesos después de la iniciativa de transformación, y garantizar que la arquitectura empresarial sea adaptada de modo acorde para seguir siendo moderna y eficiente a largo plazo.

Es clave establecer las mejores prácticas para gestión de la transformación del negocio según los casos de uso, tomando en cuenta que tienen un costo significativo —EUR 9,5 millones en tres años (según indican los resultados de la investigación)— y que es muy probable que presupuesto y plazo incluso se vean excedidos.

Para sobresalir en la gestión de la transformación del negocio, las empresas deben abordar los siguientes desafíos en común que se destacan para todos los casos de uso investigados:

- **Superar los obstáculos** en las etapas de investigación, validación y modificación
- **Convertir los datos en información estratégica**, ya sea sobre dónde tomar decisiones impactantes, los criterios de medición, cambios en procesos, requisitos de habilidades, o planificación del roadmap tecnológico
- **Aumentar la agilidad** para habilitar un paso rápido a la última tecnología que ayudará a mantener una ventaja competitiva.

Conquistar estos desafíos empoderará a las empresas para que fortalezcan sus esfuerzos, obtengan la aceptación de todo el directorio, e innoven continuamente mientras ejecutan numerosas transformaciones en paralelo que les permiten adaptarse a la naturaleza cambiante del negocio, expandirse a nuevas zonas geográficas, cubrir nuevas demandas del cliente y volverse más sostenibles.



Mensaje del patrocinador

Para navegar con éxito por las transformaciones de negocio, las empresas deben comprender, gestionar y optimizar proactivamente sus procesos manteniendo a la vez una sólida práctica de arquitectura empresarial que habilite una visibilidad completa sobre sus entornos de TI y todas las interdependencias.

La comunicación y colaboración continuas y fluidas entre los equipos de negocio y de TI son esenciales, junto con la capacidad de adaptarse rápido a circunstancias cambiantes y desafíos imprevistos. También es vital enfocarse en todas las dimensiones de la organización, incluyendo su personal, procesos, aplicaciones y datos. Adoptando este enfoque holístico, las empresas obtienen acceso a la información estratégica, metodologías y capacidades de colaboración necesarias para alinear equipos,

tomar decisiones más rápidas y fundamentadas, gestionar riesgos y dependencias, y mantenerse al día y dentro del presupuesto.

Agregar datos y convertirlos en información estratégica significativa les permite a las empresas descubrir y analizar el estado actual, y luego diseñar para simular el estado objetivo. También pueden crear un plan de acción de transformación accionable, y monitorear la ejecución y la generación de valor a lo largo del proceso.

Además, un enfoque armonizado sienta los fundamentos para la transformación futura — brindando una base tecnológica integral para un cambio habilitado por la IA— y crea una cultura de adaptabilidad y mejora continuas, ya que la organización opera a un nuevo nivel.

Acerca de SAP

Siendo un líder global en aplicaciones empresariales e IA de negocios, SAP (NYSE:SAP) se ubica como nexo entre negocios y tecnología. Desde hace más de 50 años, las organizaciones confían en SAP para sacar lo mejor de sí mismas uniendo operaciones críticas para el negocio tales como finanzas, procurement, RR. HH., cadena de suministro y experiencia del cliente. Para más información, visite www.sap.com.

Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es la empresa de asesoramiento económico más independiente del mundo. Cubriendo más de 200 países, más de 100 sectores de la industria y 8000 ciudades y regiones, brindamos información estratégica y soluciones que les permiten a los clientes tomar más rápido decisiones de negocio inteligentes y responsables en un mundo cada vez más complejo e incierto. Para más información, visite www.oxfordeconomics.com.