



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°22

¿Cómo medir el éxito en la digitalización de la empresa? Cinco indicadores para los CEO

ABRIL | 2021

En tiempo de innovaciones digitales aceleradas por la pandemia, la tendencia de las empresas ha sido adoptar tecnologías y herramientas vinculadas al big data. En este sentido, cuando se les pregunta a los CEO o directores ejecutivos sobre cómo está progresando su transición a lo digital, a menudo responden con una lista de iniciativas en curso – nuevas plataformas tecnológicas, lanzando nuevos productos, o invirtiendo en infraestructura-, pero no son capaces de cuantificar el impacto de esta digitalización.

Las organizaciones que buscan la digitalización necesitan un CEO totalmente comprometido para hacerse cargo e impulsar los beneficios de invertir en digitalización. Esto significa dar prioridad a iniciativas escalables capaces de mejorar sustancialmente el desempeño de la organización; insistir en resultados rápidos y mínimamente viables que puedan mejorarse con el tiempo; y, lo que es más importante, la medición y el seguimiento del impacto y la creación de valor de todas las iniciativas digitales. En esto último este artículo de [Fitzpatrick & Strovink](#) (2021)¹ en McKinsey & Company se enfocará, junto con las formas en que los directores ejecutivos pueden asegurar que las métricas se están moviendo en la dirección correcta.

Los CEOs deberían preguntarse hoy: *“¿la organización tiene una hoja de ruta clara de prioridades digitales, en lugar de una canasta de proyectos digitales?”* El propósito de esta hoja de ruta es forzar a la organización a priorizar de tres a cinco iniciativas audaces, identificando iniciativas digitales que tienen potencial para hacer una diferencia en el desempeño general de la organización, y por tanto, concentrar los recursos. Quizás el obstáculo más común que vemos en las estrategias digitales fallidas es la tendencia de los líderes a dar luz verde a cada proyecto. Sin embargo, ello supone el riesgo de que nadie alcance una escala suficiente

Dada la escala y complejidad de la transformación digital, la medición es fundamental para garantizar que todos los gastos y esfuerzos de la inversión digital estén dando sus frutos con un mejor rendimiento. Los CEOs deben monitorear estas cinco métricas para evaluar con precisión el progreso digital de la organización: el retorno de la inversión digital, el % del presupuesto anual de tecnología dedicado a iniciativas digitales disruptivas, el tiempo necesario para construir una aplicación digital, el % de incentivos de líderes vinculados a

¹ Este resumen se basa en el artículo **“How do you measure success in digital? Five metrics for CEOs”** de Matt Fitzpatrick and Kurt Strovink, McKinsey & Company, 2020. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-do-you-measure-success-in-digital-five-metrics-for-ceos?cid=other-eml-alt-mgi-mck&hdpid=e22b503a-60fe-45a5-9ef7-e1958b15f57c&hctky=12072984&hlkid=979f402065794821acb0cf1f58388643>

construcciones digitales que creen valor, y retener/promover el mejor talento técnico.

1. Retorno de la inversión digital

Medir el rendimiento de la inversión digital es esencial. Los directores ejecutivos deberían considerar no sólo el valor que aportan las iniciativas digitales prioritarias, sino también el apoyo colectivo de las iniciativas a los objetivos estratégicos de la organización. Tener en cuenta que no existe tal cosa como quedarse quieto; hacer poca o ninguna inversión en relación con la competencia es quedarse más atrás. Por lo tanto, la inversión digital también trata de evitar pérdidas. Mientras que los mayores beneficios para muchas empresas provienen de dirigir la inversión digital hacia iniciativas de crecimiento, adoptar un enfoque audaz para aumentar la eficiencia también puede producir resultados espectaculares.

Para maximizar las ganancias, se recomienda transformar un dominio de negocio a la vez y ampliarlo a partir de ahí. El "dominio" aquí se refiere a un proceso clave como el viaje del cliente. Por ejemplo, un dominio de marketing para una empresa de bienes de consumo podría incluir la adquisición de clientes, precios, venta cruzada y retención.

2. Porcentaje del presupuesto anual de tecnología dedicado a iniciativas digitales disruptivas

Organizaciones que sólo gastan una pequeña proporción de sus presupuestos de tecnología en posibilitar las iniciativas digitales disruptivas, tienen pocas posibilidades de obtener un retorno favorable de la inversión digital.

La tecnología de negocios está cambiando desde una arquitectura de TI monolítica hacia tecnologías como microservicios o el desarrollo de aplicaciones personalizadas. Estas herramientas y enfoques permiten a los equipos crear rápidamente productos y servicios que generarán el máximo valor. Sin embargo, muchas empresas tradicionales todavía están atrapadas en tecnología anticuada que consumen recursos

Por ejemplo, en la industria bancaria muchos bancos gastan alrededor del 92% de sus presupuestos digitales en infraestructura y mantenimiento, dejando sólo el 8% para iniciativas de mejora de negocios que puedan impulsar el crecimiento. Ese no es un paradigma sostenible para ningún negocio, dado el ritmo actual de innovación y disrupción.

3. Tiempo necesario para construir una aplicación digital

La velocidad en que se trasladan las ideas a herramientas que se pueden utilizar en la empresa, es algo clave en una organización digital. En un mundo que cambia rápidamente, el retraso significa ceder ventaja a la competencia o, peor

aún, producir una herramienta que es obsoleta antes de ser utilizada. A pesar de esto, muchas organizaciones tienen escasa idea de cómo medir esta área.

Se observa que muchas organizaciones todavía tardan hasta dos años o más en completar aplicaciones digitales, en gran parte porque carecen de procesos ágiles de entrega continua y luchan con la documentación excesivamente onerosa y los requisitos no funcionales como la seguridad. Ahora bien, aunque los nuevos productos estén sujetos a mejoras, estos deben proporcionar una experiencia adecuada del cliente desde el principio, sin importar cuán rápido lograron confeccionarse.

La responsabilidad de esta métrica recae en la unidad de negocio que patrocina el desarrollo de herramientas digitales y el líder técnico de la organización. La función del Director General es estar al tanto de los principales resultados y plazos y, junto con el liderazgo técnico, examinar todas las iniciativas digitales en toda la organización para identificar áreas en las que los plazos son más largos. Los plazos demasiado largos podrían indicar que la organización no está institucionalizando las mejores prácticas, un paso necesario para posicionar a la organización para el éxito digital a largo plazo.

En este sentido, los CEOs necesitan saber cuánto tiempo se tarda en construir aplicaciones que realmente se utilizan como también medir el % de aplicaciones construidas que realmente llegan al mercado. En muchos casos, las empresas crean centros de excelencia que producen numerosos modelos de análisis, pero la mayoría nunca escalan o ven un uso generalizado.

4. Porcentaje de incentivos de líderes vinculados a construcciones digitales que creen valor

Un CEO debe asegurarse de que todos los líderes de la organización sean responsables de la transformación digital. Alinear los incentivos es clave para lograr estos fines. Es importante destacar que esto incluye vincular incentivos digitales entre estos líderes, incluyendo el jefe de tecnología de la organización. Las organizaciones que desarrollen sus capacidades digitales y analíticas a menudo tendrán múltiples líderes tecnológicos. Sin embargo, la capacidad de movilizar una organización tecnológica para apoyar los objetivos de la empresa debe recaer en última instancia en el director de tecnología (CTO), que generalmente controla los recursos, las directrices de producción, la seguridad de la información y los protocolos de desarrollo de la tecnología.

Para algunas organizaciones, esto puede requerir un replanteamiento fundamental del papel del CTO. Este puesto en las empresas nacidas en la era digital supervisan todos los productos, desde el diseño hasta la entrega; controlan todo el desarrollo tecnológico; y están muy centradas en la entrega ágil y rápida. En muchos casos, su compensación de incentivos está vinculada a nuevas

construcciones de aplicaciones, tiempo de ciclo y valor de negocio generado, dejando muy claro dónde deben estar sus prioridades.

En la era de la disrupción tecnológica, el CEO necesita empoderar e incentivar una mentalidad de CTO que sea constructor y agente de cambio, no simplemente jefe de TI. Reajustar los incentivos y cambiar la mentalidad a uno de creación de valor puede tener un impacto masivo en la cultura, el ritmo y el negocio.

5. Retención/promoción del mejor talento técnico

La capacidad de atraer y retener talento tecnológico excepcional es sin duda el motor más crucial del éxito a largo plazo en esta era cada vez más digital. Talento tecnológico incluye personas con experiencia en ingeniería y análisis de datos, diseño y experiencia de usuario, y tecnología básica.

En las primeras etapas, las organizaciones querrán centrarse más en tener suficientes arquitectos senior y constructores empresariales. Al escalar digitalmente, las empresas deben recurrir a especialistas técnicos y profesionales probada calidad. El Director General, como única persona con una visión global de toda la organización, debe comprender las necesidades más críticas y tener una forma de medir el progreso para asegurar una infusión de talento con una mentalidad de construcción y transformación, en lugar de simplemente mantener lo que ya existe.