



# Éxito en tiempos de disrupción

**Tres factores críticos para afrontar  
la transformación empresarial**

Febrero 2017





El **96%**

de las organizaciones  
han decidido afrontar la  
transformación digital y casi  
la mitad ya ha empezado

**Las grandes organizaciones de todos los rincones del planeta son conscientes de la necesidad urgente de transformar sus modelos operativos y de negocio a la luz de los cambios de comportamiento del cliente, las tecnologías disruptivas, las políticas regulatorias y la globalización. Sin embargo, muchos altos directivos tienen la sensación de que sus organizaciones no son capaces de poner en marcha los cambios necesarios para lograr un mayor rendimiento.**

Los altos directivos están alerta ante la creciente aparición de riesgos y oportunidades, pero muchos carecen de las capacidades esenciales para responder de manera efectiva ante ellos.

El Informe Global sobre Transformación de KPMG ha detectado que el 96% de las organizaciones se encuentran en alguna fase de transformación y casi la mitad ha llevado a cabo al menos una iniciativa de transformación en los últimos 24 meses. Aunque este aluvión de actividad sugiere que la mayoría de las organizaciones están en la senda correcta –al replantearse los fundamentos de sus modelos de negocio e introducir importantes cambios en su manera de operar–, el estudio de KPMG saca a la luz las dudas generalizadas de muchos altos ejecutivos sobre si sus intensos esfuerzos intensivos van a producir en última instancia los resultados necesarios y el valor añadido esperado.

“Los responsables de las empresas no solo son conscientes de la urgencia de acometer cambios, sino que también aprecian que la transformación no puede ser una tarea única para resolver un reto de negocio específico. Los altos directivos saben que sus organizaciones deben crear mecanismos para evolucionar y responder de manera continua al entorno externo”, comenta Stephen G. Hasty, Jr., responsable global de Transformación de KPMG. “Lamentablemente, los responsables de las empresas se enfrentan a serios obstáculos para alcanzar estas metas, así como a importantes interrupciones en tecnología y a las cambiantes preferencias y demandas del cliente”.

Las conclusiones del estudio indican que menos de la mitad de los directivos (47%) cree que pueden extraer y conservar el valor planificado a partir de una iniciativa de transformación futura. Además, el 51% confía en poder alcanzar logros de transformación a corto plazo.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| ¿Qué hace posible el éxito de los procesos transformadores? . . . . . | 02 |
| Enfoque dirigido al cliente . . . . .                                 | 03 |
| Integrar innovación continua en el negocio . . . . .                  | 04 |
| Aprender a avanzar mediante el cambio. . . . .                        | 06 |
| La transformación de la empresa española . . . . .                    | 07 |
| Conclusión . . . . .  | 12 |
| Cómo puede ayudar KPMG a la transformación de su empresa . . . . .    | 13 |
| Metodología . . . . .   | 13 |
| Contactos . . . . .   | 13 |

## ¿Qué hace posible el éxito de los procesos de transformación?

¿Qué características marcan la diferencia entre las transformaciones que culminan con éxito y las que se quedan rezagadas? Este informe de KPMG muestra que el éxito en un proceso de transformación exige un cambio fundamental en el modo de operar de la organización.

“El conocimiento y el compromiso con sus clientes, es la única ventaja competitiva a largo plazo para las compañías. La revolución digital es un fenómeno que ha crecido vertiginosamente en la última década y que está provocando cambios significativos en los hábitos de los clientes. Unos clientes cada vez más conectados, con mayor y mejor información y que se rigen por nuevos factores de compra. Para dar respuesta a esta nueva realidad, las compañías deberán cambiar de manera sustancial la forma en la que venían operando”, comenta Ramón Cañete, responsable de Transformación de KPMG en España.

“La dinámica del mercado y la velocidad a la que las prácticas existentes se vuelven obsoletas han generado una necesidad y una oportunidad sin precedentes para la innovación del modelo operativo y de negocio, a fin de mantener e incrementar la rentabilidad”, comenta Robert T. Vanderwerf, responsable global de Estrategia de Transformación de KPMG. En su opinión, “para lograr el éxito en el entorno actual, las organizaciones necesitan mejorar su capacidad para captar y analizar un volumen ingente de datos a fin de generar percepciones oportunas para el cliente, competitivas y operativas. Y, al mismo tiempo, deben utilizar las tecnologías más punteras, crear una cultura ágil, una organización y una base de activos para avanzar en un entorno de cambio”.

**El estudio global de KPMG señala tres factores críticos para el éxito en la transformación empresarial:**

1. Dirigir el enfoque al cliente
2. Integrar innovación continua en el negocio
3. Aprender a avanzar mediante el cambio

## ¿Qué produce el fracaso de las transformaciones?

Uno de cada tres CEOs (el 34%) dice que su organización ha fracasado a la hora de alcanzar el valor que preveía según iniciativas de transformación previas. Estos son algunos motivos:

**El fracaso a la hora de entender la complejidad del modelo operativo:** El obstáculo para el éxito identificado más común (37%) consiste en infravalorar la importancia de los cambios en el modelo operativo. Estos cambios resultan necesarios para influir en la transformación en todos los ámbitos de la organización.

**Incapacidad para innovar:** Casi un tercio (31%) de los primeros ejecutivos manifiesta que sus organizaciones son incapaces de implantar procesos y presupuestos formales de innovación.

**Falta de conexión cultural:** El 28% de los directivos dice que su actual cultura organizativa supone un obstáculo para la ejecución del cambio.

**Fallo al entender el valor de la tecnología:** El 30% de los directivos dice que los sistemas y la tecnología heredados de su organización suponen un obstáculo para el éxito. Las transformaciones que comienzan con una tecnología específica (en lugar de con objetivos estratégicos) tienen el doble de posibilidades de fallar.

**Incapacidad para ejecutar:** Tan solo el 17% de los directivos declara que sus organizaciones son muy capaces de ejecutar un plan de implantación para construir y poner en marcha un modelo operativo nuevo fijado como objetivo



# Enfoque dirigido al cliente

**“Es incuestionable que el cliente ha pasado a ser más poderoso y a estar mejor informado”, afirma Julio J. Hernández, responsable global de Asesoramiento a Clientes de KPMG. “Las organizaciones están intentando poner sobre la mesa la perspectiva y el valor del cliente, aunque pocas de ellas están entendiendo correctamente las cambiantes expectativas del cliente y alineándolas con los factores que impulsan el valor en la organización”.**

La investigación de KPMG detecta que el 41% de las organizaciones identifica los cambios en la demografía, las actitudes y las expectativas de los clientes como la fuente más influyente para su estrategia de transformación empresarial.

Aunque esta cifra representa a un gran segmento de organizaciones que actualmente están prestando más atención a sus clientes, el estudio reveló asimismo que tan solo el 16% de los directivos prevé que los cambios en la

**Solamente el 16% de los directivos prevé que las nuevas generaciones podrían alterar su actual modelo empresarial en los próximos tres años**

actitud del cliente propiciados por el cambio generacional (millennials) podrían alterar su actual modelo empresarial en los próximos tres años.

“Los clientes están cambiando siempre, al igual que sus necesidades”, señala Vivek Gambhir, director gerente de Godrej Consumer Products, quien apunta que en su compañía se ha creado un modelo con la suficiente capacidad de adaptación para “reaccionar y responder más rápidamente a los cambios en los clientes y sus necesidades”.

Con el fin de seguir siendo relevantes para sus clientes a medida que se acelera el cambio en el mercado, las organizaciones necesitan entender el valor que los clientes asignan a productos, servicios y modelos de prestación específicos.

A partir de ese momento, la clave consiste en entender y cuantificar el valor competitivo que la transformación de la experiencia de cliente va a aportar a la organización y posteriormente alinear los cambios necesarios en los modelos operativos y de negocio en torno a dicho valor.

Básicamente, la tarea consiste en evaluar y ajustar de manera continua su experiencia de cliente, basándose en las necesidades actuales y moderándola con un entendimiento claro de que los clientes de mañana tendrán expectativas diferentes a las actuales.

Ello supone escuchar y analizar continuamente lo que los clientes desean y valoran, evaluando las principales prácticas comparativas y decidiendo posteriormente cómo puede impulsar la organización sus propuestas de valor.

Así pues, es esencial segmentar a los clientes de manera estratégica. Para ello, resulta vital que los datos sean correctos y se cuente con una sólida capacidad de análisis.

El 44% de los directivos señala el Data & Analytics (D&A) como principal facilitador de nuevos modelos operativos y/o de negocio en sus organizaciones.

Jaume Clotet, socio responsable de Servicios Digitales de KPMG España, señala que “tenemos más información del cliente que nunca (de su actividad en la web, en los medios, en las redes sociales, en las tiendas físicas) y disponemos de tecnología para poner los datos en valor, debemos empeñarnos en personalizar la experiencia de usuario y tomar mejores decisiones”.

Aprovechar esta capacidad impulsada por la tecnología puede ayudar a las organizaciones a generar un valor real y apropiado de las iniciativas de transformación, especialmente porque la siguiente generación de clientes está “siempre conectada”, lo que permite obtener percepciones en tiempo real de sus preferencias.

Además, los datos acerca del cliente suelen estar fragmentados en casi todas las funciones de la organización –desde finanzas y riesgo hasta ventas y servicio posventa–, y estos datos han de reunirse para lograr una comprensión más exhaustiva del cliente.

“Disponemos de una enorme cantidad de información sobre nuestros clientes y es fácil actuar tomándolos como base si lo que intentamos es desvelar percepciones sobre iniciativas a más largo plazo, como el desarrollo de productos”, señala Jon Wardman, vicepresidente, CRM en Hilton Worldwide. Este directivo admite que “es más complicado activar dichos datos cuando tiene que ser en tiempo real”, por lo que “es ahí donde centramos la inversión en recursos”.

Casi la mitad (48%) de los directivos manifiesta que son incapaces de captar indicios de cambio en el mercado con el fin de desarrollar percepciones e hipótesis exclusivas sobre preferencias y demandas de los clientes.

Esta inteligencia empresarial debe enraizarse en una capacidad sólida de D&A.

# Integrar innovación continua en el negocio

**Los directivos deben integrar la innovación continua en la cultura y la estructura de sus organizaciones con el fin de crear ventajas competitivas duraderas. Para ello, deben contar con percepciones sobre lo que verdaderamente valoran, hoy y en el futuro, los clientes, y deben adoptar un enfoque tecnológico que priorice el valor de negocio. Dicho esfuerzo exige preparar a la organización para que funcione de forma más inteligente y rápida, de modo que pueda obtener rendimiento de sus inversiones incluso mientras sigue innovando.**

Los directivos deben observar todos los ángulos del mercado para predecir cambios disruptivos y mantenerse por delante de sus competidores.

Las empresas con éxito se embarcarán en la disrupción de manera proactiva antes de que un competidor o un cambio regulatorio les fuerce a hacerlo. Solo así podrán seguir siendo competitivas y cubrir las necesidades actuales y futuras del cliente.

Eso supone transformar los modelos operativos y de negocio con las herramientas tecnológicas, la dedicación de tiempo y los recursos y la autoridad responsable de la toma de decisiones apropiados, de modo que las innovaciones puedan crearse e implantarse.

La innovación tiene que convertirse en una capacidad básica y una prioridad máxima de la organización.

“Los directivos deben asumir que la Innovación debe formar parte del día a día de su organización, y que no es una opción, ya que no hacerlo compromete el futuro más inmediato de la compañía”, explica Ramón Cañete, responsable de Transformación de KPMG en España.

No obstante, muchos directivos son conscientes de que no han formalizado maneras de integrar criterios o procesos innovadores en las operaciones del día a día.

El estudio de KPMG detecta que casi un tercio (31%) de los directivos admite que sus organizaciones son incapaces de implantar procesos, gestión y presupuestos formales de innovación.

“El cambio actual, comparado con años anteriores, es el ritmo de innovación que nos exigimos a nosotros mismos para seguir atendiendo a los clientes”, afirma Dan Leberman, vicepresidente, GM North America Small Business en Paypal. “Hemos invertido a más largo plazo a lo largo de los últimos tres a cinco años que en periodos anteriores.

A este respecto, existen muchos ejemplos de productos y servicios recientes que hemos creado para que las personas puedan avanzar y gestionar el dinero más fácilmente”.

“La innovación tiene tanto que ver con la estrategia y las percepciones como con la rapidez y la ejecución”, dice Steven Hill, responsable global de Innovación e Inversiones de KPMG.

Los clientes buscan experiencias diferenciadas y valor añadido, lo que a menudo exige cambios en las propuestas de valor, los componentes del modelo de negocio y los factores subyacentes del modelo operativo.

Además de evaluar y aprovechar los sistemas existentes, las organizaciones innovadoras tienen más probabilidad de abordar los impactos de tecnologías actuales como, por ejemplo, la nube y tecnologías móviles y emergentes, como la inteligencia cognitiva / artificial.

“Las organizaciones que destinan recursos para fomentar una cultura de innovación están mejor posicionadas para aprovechar la convergencia de tecnologías existentes y emergentes”, señala Jorge Santos, socio responsable de IT Advisory de KPMG en España.

“Las organizaciones están dedicando presupuestos específicos a centros de innovación y laboratorios de investigación, y están implantando nuevas tecnologías disruptivas. El éxito de las estrategias de innovación dependerá en última instancia de la colaboración entre los responsables de tecnología y del negocio para convertir nuevos sistemas y procesos en factores de valor para la empresa”, añade.





## ¿Cómo pueden las organizaciones adoptar un enfoque tecnológico que priorice el valor empresarial?

En opinión de Jorge Santos, socio responsable de IT Advisory de KPMG España, “para alcanzar el valor óptimo mediante la transformación, los responsables empresariales no pueden limitarse a implantar nueva tecnología con la simple intención de hacerlo. Las transformaciones de éxito se adaptan a un enfoque consistente en anteponer el valor empresarial, a través de la utilización de tecnología.

Por ejemplo, en el informe de KPMG, *The Clockspeed Dilemma* (El dilema del cuentakilómetros) se describe cómo el ecosistema de automoción está experimentando una transformación significativa desde la introducción de vehículos autónomos y cambios en conectividad y movilidad bajo demanda.

Las innovaciones en estas tecnologías se rigen por cambios en la actitud del cliente, que están atrayendo competidores de sectores de rápida expansión: gigantes tecnológicos, empresas de reciente creación altamente tecnológicas y empresas de telecomunicaciones y electrónica de consumo.<sup>1</sup>

Mientras tanto, según el informe de KPMG, *Real Solutions for Real-time Payment Systems* (Soluciones reales para sistemas de pago en tiempo real) “cada vez más frecuentemente los bancos y las entidades financieras están adoptando sistemas de pago en tiempo real (RTP, por sus siglas en inglés), porque los clientes lo exigen”.

“Operamos en un mundo en el que las capacidades de pago están siendo modeladas cada vez más por un público que exige inmediatez de la información y cuyas expectativas digitales crecen sin parar. Expectativas definidas por la velocidad, la precisión y la simplicidad de los pagos y que están modificando los fundamentos de cómo tanto los consumidores como los comerciantes negocian entre sí”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> “The Clockspeed Dilemma: What Does it Mean for Automotive Innovation?” (El dilema del cuentakilómetros: qué significa la innovación en automoción) KPMG, 2015.

<sup>2</sup> “Real Solutions for Real-time Payment Systems”, (Soluciones reales para sistemas de pago en tiempo real) KPMG, 2016.

# 37%

de los directivos encuestados declaran que el principal obstáculo para ejecutar un plan de transformación consiste en infravalorar la importancia de los cambios para el modelo operativo de su organización

## Aprender a avanzar mediante el cambio

**Los altos directivos deben aportar agilidad a sus organizaciones, de modo que puedan transformarse y adaptarse mejor a las innovaciones generadas.**

“Uno de los factores primordiales de la transformación es la convergencia de sectores”, explica la responsable global de Clientes y Mercados de KPMG, Isabelle Allen. “Esto está creando a la vez oportunidades y amenazas en forma de nuevos mercados, canales, tecnologías, propuestas y actitudes”

Como consecuencia de ello, “la duración de las estrategias está disminuyendo, por lo que las organizaciones necesitan responder con un aumento de la agilidad, la innovación y la eficiencia. La necesidad de alinear modelos financieros, de negocio y operativos es cada vez más crítica y esta alineación exige que la alta dirección marque la pauta y una cultura que lo propicie”, añade.

Pierre Louette, CEO Delegado de Orange SA, apunta lo siguiente: “Se dice que hay aproximadamente 120 competidores en Europa. Cada uno de los 28 países de la Unión Europea cuenta con reguladores propios y grupos de competidores en aumento. Tenemos una enorme presión sobre los precios, por lo que es muy obvio que tenemos que adaptar la estructura de costes y crear un modelo operativo ágil para responder a las nuevas condiciones de mercado”.

“La disrupción crea oportunidades para quienes tienen la visión, la voluntad y la habilidad para actuar rápidamente”

Karl-Heinz Streibich, presidente y CEO de Software AG comenta que “la rapidez para adaptarse al cambio es primordial” porque “cuanto más rápido actúe la empresa, más fácil resultará convertir un reto de negocio en una nueva oportunidad”.

En este entorno, la capacidad para colaborar con otras organizaciones para acceder a mercados y canales, crear ofertas atractivas y entablar relaciones más estrechas con los clientes, pasará a ser una estrategia mucho más común. Para ello será necesaria la transformación de modelos operativos, incluido el cambio de enfoque y la revitalización de culturas.

Pero las organizaciones han de ser realistas en relación con los cambios necesarios para obtener los resultados deseados. Más de un tercio (37%) de los directivos declaran que el principal obstáculo al que se enfrentan para ejecutar un plan de transformación consiste en infravalorar la importancia de los cambios para el modelo operativo de su organización.

“Superar esta barrera de ejecución implica tomar decisiones estratégicas sobre como aprovisionar los componente del modelo operativo para lograr la máxima eficiencia y flexibilidad”, comenta Ramón Cañete, socio responsable de Transformación en KPMG en España.

Los directivos necesitan construir una cultura donde las personas esperen y adopten el cambio y que garantice que los profesionales de todos los niveles de la organización cuentan con las aptitudes adecuadas de cara al futuro.

En previsión del cambio constante de la demanda del consumidor y las tecnologías, los directivos necesitan implantar programas que proporcionen formación y actualización de los conocimientos de manera continua, y que se contrate a los profesionales adecuados a medida que evolucionan las habilidades requeridas.

“Los directivos se enfrentan al reto constante de ser capaces de cambiar comportamientos en todos los ámbitos de la organización”, señala Belén Díaz, socia responsable de People and Change de KPMG España “Adoptar una nueva cultura que integre la innovación exige el apoyo activo y continuo de todos los responsables, directores, empleados, contratistas y socios de la empresa”, continúa.

Y, sin embargo, menos de la mitad (49%) de los directivos considera que sus organizaciones son capaces de efectuar comunicaciones periódicas a lo largo del recorrido de la transformación. Con la vista puesta más allá del talento humano, los directivos deben determinar qué componentes del modelo operativo y de negocio pueden beneficiarse del desarrollo tecnológico. Así pues, es deseable que integren mano de obra digital en la estrategia de recursos humanos de sus organizaciones y determinen dónde pueden complementar las nuevas tecnologías a las capacidades humanas.

En este sentido, los directivos deben considerar qué clase de habilidades van a ser necesarias para maximizar el beneficio derivado de las capacidades de estas nuevas herramientas tecnológicas.

**“La rapidez de adaptación al cambio es primordial. Cuanto más rápido se mueva la empresa, más fácil resultará convertir un reto en una nueva oportunidad de negocio”**

– Karl-Heinz Streibich, presidente y CEO de Software AG

Los ejecutivos necesitan considerar qué capacidades de toma de decisiones pueden realizarse mediante algoritmos a lo largo de la iniciativa de transformación.

El 30% de los directivos dicen que los sistemas y la tecnología heredados de su organización suponen un obstáculo para el éxito.

Los responsables tienen que tener en cuenta el valor empresarial de las tecnologías heredadas, que posiblemente no tengan que dismantelar y sustituir. Así pues, en lugar de incurrir en costes por sustitución de tecnologías heredadas, muchas iniciativas de transformación logran resultados más rápidos manteniendo dichos sistemas e integrando nuevas tecnologías y proveedores de plataformas para crear valor.

Recientes avances en tecnologías como el entorno digital, la nube, la robótica o la inteligencia cognitiva permiten a las organizaciones rotar más rápidamente y aportar mayor capacidad y flexibilidad al negocio.

“Tecnologías como el software cognitivo han sido diseñadas para el cambio”, afirma Belén Díaz, socia responsable de People and Change de KPMG España

“El aprendizaje automático permite cambiar sistemas, plataformas y procesos en un bucle continuo a medida que cambian las propuestas para clientes, lo que genera modelos operativos más ágiles. Las organizaciones de éxito conseguirán y conservarán posiciones competitivas al ser capaces de aprovechar nuevas herramientas tecnológicas, innovar más rápidamente y crear mayor valor para sus clientes y la organización”, continúa.

**Los directivos necesitan ampliar capacidades para desarrollar estrategias de transformación efectivas y aprender a tomar tres decisiones clave en el entorno actual: construir, comprar y asociarse**

**“Construir.** ¿Cómo va a evolucionar su organización y sus activos para mantener la relevancia en un entorno de mercado en constante cambio? ¿Cómo va a garantizar que sus profesionales poseen constantemente las habilidades adecuadas?

**Comprar.** ¿Qué capacidades deben adquirirse de forma prioritaria –y cuándo– para crear y mantener una posición competitiva a lo largo del tiempo? ¿Cómo se van a interconectar sus adquisiciones estratégicas con las capacidades existentes?

**Asociarse.** ¿Qué capacidades deben incorporarse en su ecosistema de mercado? ¿Puede personalizar y/o integrar suficientemente los activos que su organización no posee para crear ventajas competitivas al tiempo que mantiene la flexibilidad?

# La transformación de la empresa española

La transformación de la sociedad y la economía avanza a un ritmo vertiginoso y ha obligado a las empresas a adaptarse rápidamente a los nuevos procesos, la aparición de tecnologías disruptivas y el nuevo paradigma de consumidor.

La mayoría de los primeros ejecutivos asume que los próximos tres años tendrán mayor efecto en la transformación de sus negocios que el último medio siglo, de acuerdo a las conclusiones del Global CEO Outlook de KPMG.



En línea con esta percepción, los directivos encuestados identifican una serie de factores que tendrán un impacto significativo en el cambio de sus modelos de negocio. Se trata, según las respuestas obtenidas, de la suma de un gran número de circunstancias que acontecen tanto a nivel local como local. No obstante, los directivos señalan como principales palancas transformadoras elementos vinculados principalmente a la organización interna, como la necesidad de equilibrar el crecimiento de la compañía con una búsqueda de mayor eficiencia (22%), los cambios regulatorios (22%) y los factores geopolíticos globales (21%).

No obstante, el proceso de transformación de las empresas españolas está aún en una fase temprana y un 22% admite que aún no ha comenzado los procesos identificados. La mayoría de las empresas españolas se encuentra aún en una fase inicial del proceso transformador, en el que al menos se ha completado alguna iniciativa durante los últimos dos años (36%). Solo una de cada 10 compañías ha completado ya varios proyectos en este mismo periodo.

### ¿Cuáles de los siguientes factores tendrán mayor impacto el modelo de negocio de su organización en los próximos tres años? (Pregunta multirespuesta)

|   |     |
|---|-----|
| Necesidad de equilibrar el crecimiento con la reducción de los presupuestos y el aumento de la eficiencia | 22% |
| Necesidad de cumplir con la nueva regulación  | 22% |
| Cambios o factores geopolíticos globales  | 21% |
| Cambios en el entorno fiscal nacional y global  | 18% |
| Economía colaborativa   | 17% |
| Inestabilidad económica global  | 17% |
| Consolidación sectorial   | 17% |
| Aparición de competidores digitales   | 15% |
| Mayor presencia global  | 14% |
| Computación cognitiva   | 12% |
| Avances disruptivos digitales   | 11% |
| Necesidad de mejorar la rentabilidad y ganar eficiencia   | 11% |
| Cambio demográfico en las economías maduras   | 11% |
| Escasez de recursos y cambio climático  | 10% |
| Cambios en la conducta de los clientes motivados por el cambio de generación                              | 9%  |
| Data & Analytics (D&A)  | 7%  |
| Competidores extranjeros existentes   | 7%  |
| Cambios demográficos e incorporación de los Millennials al mercado laboral                                | 6%  |
| Competidores nacionales existentes  | 3%  |

### ¿En qué fase está su organización en el proceso continuo de transformación del negocio?

|   |     |
|---|-----|
| Se ha completado al menos una iniciativa principal de transformación de negocio (en los últimos 2 años)       | 36% |
| Se ha puesto en marcha la implantación de una iniciativa de transformación de negocio (en los últimos 2 años) | 31% |
| Planificando una iniciativa de transformación de negocio  | 12% |
| Evaluando la necesidad de una iniciativa de transformación de negocio   | 10% |
| Se han completado varias iniciativas importantes de transformación de negocio (en los últimos 2 años)         | 10% |
| No estamos considerando ninguna iniciativa de transformación de negocio en estos momentos                     | 1%  |



Una vez entendida la necesidad de acometer cambios en la compañía, tanto desde el punto de vista estratégico como operacional, las empresas se ven influenciadas por una serie de factores que inciden en la forma en que se acometen los cambios.

Preguntados por dichos factores, los encuestados identifican, por este orden, las organizaciones en sectores adyacentes (48%), los cambios demográficos y las conductas de los clientes (44%) y la aparición de startups e inversores de venture capital.

### ¿Cuál de las siguientes opciones influye más en la estrategia de transformación de negocio de su organización?

(Pregunta multirrespuesta)

|   |     |
|---|-----|
| Organizaciones en sectores adyacentes                                   | 48% |
| Cambio en la demografía, la conducta y las expectativas de los clientes | 44% |
| Startups e inversores de capital riesgo                                 | 34% |
| Gigantes tecnológicos   | 32% |
| Cambios en regulación   | 29% |
| Competidores tradicionales de su sector                                 | 28% |
| Tecnologías disruptivas   | 27% |
| Organizaciones fuera de su sector                                       | 25% |

La aparición de nuevas herramientas tecnológicas constituye sin duda un elemento esencial en los cambios de las organizaciones. La inteligencia artificial y la computación cognitiva son señaladas por los directivos españoles como la tecnología que más acelerará la introducción de nuevos modelos operativos (37%). Le siguen la aparición de nuevas plataformas de pago o tecnologías de intercambios financieros (Blockchain) (36%) y las aplicaciones empresariales, como gestores en la nube que contribuyen a automatizar procesos (28%).

### ¿Qué tecnologías facilitan o aceleran la implantación de nuevos modelos operativos en su organización?

(Pregunta multirrespuesta)

|  |     |
|--|-----|
| Inteligencia artificial/computación cognitiva                | 37% |
| Plataformas de pago / Tecnología de intercambios financieros | 36% |
| Seguridad  | 29% |
| Aplicaciones y gestores empresariales                        | 28% |
| Almacenamiento en la nube                                    | 26% |
| Data & Analytics (D&A)                                       | 26% |
| Tecnología wereable  | 26% |
| Plataformas y aplicaciones para móvil                        | 25% |
| Internet de las Cosas  | 24% |
| Aplicaciones específicas de cada sector                      | 19% |
| Impresión 3D   | 18% |
| Robótica   | 18% |
| Aplicaciones específicas de cada área                        | 16% |
| Redes sociales   | 11% |

No obstante, la cultura del cambio todavía no está completamente arraigada dentro de las organizaciones y, en ocasiones, la puesta en marcha de esa necesaria transformación se ve afectada por numerosos obstáculos, tanto externos como internos. Los mayores frenos suelen deberse a elementos culturales de la propia compañía más que a problemas presupuestarios para ejecutar los cambios. Así, los encuestados señalan en primer lugar la subestimación por parte de los principales directivos encargados de la toma de decisiones de la importancia de los cambios (40%), así como la falta de perspicacia para la gestión del cambio (38%). Sólo en tercer lugar se menciona una razón económica, como es la limitación de recursos (32%).

### ¿Cuáles son los mayores obstáculos para el éxito de una iniciativa de transformación de negocio en su organización?

(Pregunta multirrespuesta)

|   |     |
|---|-----|
| Subestimación de la importancia de los cambios  | 40% |
| Falta de perspicacia para la gestión del cambio   | 38% |
| Limitación de recursos  | 32% |
| Cultura corporativa existente   | 24% |
| Infraestructura y sistemas de tecnología inadecuados  | 24% |
| Métricas mal definidas, comunicadas o analizadas para demostrar el valor o el retorno de la inversión | 24% |
| Escasa alineación con las necesidades de los clientes   | 17% |
| Toma de decisiones deficiente o limitada  | 13% |

## Composición de la muestra

### Sector principal en el que opera su organización



|   |     |
|---|-----|
| Sanidad                                   | 19% |
| Medios y Entretenimiento                  | 9%  |
| Construcción e Inmobiliario               | 8%  |
| Inversiones Alternativas                  | 8%  |
| Retail (minorista)                        | 8%  |
| Ciencias de la Vida                       | 7%  |
| Banca                                     | 6%  |
| Tecnología y Servicios de TI              | 6%  |
| Mercados de Capitales                     | 5%  |
| Alimentación, Bebidas y Bienes de Consumo | 5%  |
| Ingeniería                                | 4%  |
| Automoción                                | 4%  |
| Aerospacial y Defensa                     | 4%  |
| Telecomunicaciones                        | 4%  |
| Seguros                                   | 3%  |
| Petróleo y Gas                            | 3%  |
| Dispositivos Médicos                      | 3%  |
| Energía y Utilities                       | 2%  |
| Químico                                   | 2%  |

### Volumen de ingresos de su organización (en euros)



|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 500 millones - 799 millones       | 30% |
| 800 millones - 999 millones       | 16% |
| 1.000 millones - 4.900 millones   | 26% |
| 5.000 millones - 9.900 millones   | 13% |
| 10.000 millones - 19.900 millones | 3%  |
| 20.000 millones - 49.900 millones | 9%  |
| 50.000 millones - 99.900 millones | 3%  |
| 100.000 millones o más            | 1%  |

# Conclusión

**Existen tres factores críticos que establecen la diferencia entre transformaciones que alcanzan un valor óptimo y las que se quedan rezagadas: capacidades que permiten el enfoque centrado en el cliente, la innovación continua y la agilidad.**

Este estudio revela claramente que existe apetito por cambios audaces entre los máximos responsables de la empresa, pero también evidencia un grado de incertidumbre sobre si están siguiendo todos los pasos necesarios para alcanzar el máximo valor.

Las organizaciones necesitan centrarse más y mejor en el cliente y crear negocios que estén comprometidos con la innovación para así poder actuar con mayor agilidad. Son factores críticos para que las organizaciones alcancen un nivel superior de transformación, lo cual ayudará a crear valor y mantenerlo en el futuro.



# Cómo puede ayudar KPMG a la transformación de su empresa

El enfoque de transformación empresarial de KPMG está orientado al cliente, basado en la innovación y habilitado mediante tecnología.

Trabajamos en estrecha colaboración con clientes para ayudarles a desarrollar sus objetivos estratégicos y financieros.

Nuestro enfoque conecta la estrategia con la ejecución mediante la alineación de los modelos operativos y de negocio requeridos, la cultura de la organización y las capacidades de cambio a fin de alcanzar el valor óptimo gracias a la transformación.

## Metodología

El Estudio sobre Transformación Global 2016 de KPMG ofrece un análisis pionero de perspectivas entre altos directivos de todo el mundo sobre transformación empresarial. El estudio contó con la participación de más de 1.600 altos directivos de organizaciones con una facturación mínima de 500 millones de dólares anuales en 16 mercados clave (Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, México, Países Bajos, España, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos).

En este estudio se incluyó a un 54% de miembros del equipo de alta dirección, mientras que el resto correspondía a directores gerentes o niveles jerárquicos superiores. Los representantes se eligieron equitativamente de entre los principales sectores de actividad.

## Contactos

### **Julio J. Hernandez**

Responsable global de Asesoramiento a Clientes, KPMG

### **Steven Hill**

Responsable global de Innovación e Inversiones, KPMG

### **Robert T. Vanderwerf**

Responsable global de Estrategia de Transformación, KPMG

### **Guillermo Padilla**

Socio responsable de Management Consulting de KPMG en España

### **Ramón Cañete**

Socio responsable de Transformación de KPMG en España

### **Jaume Clotet**

Socio Responsable de Servicios Digitales de KPMG en España

### **Jorge Santos**

Socio responsable de IT Advisory de KPMG en España

### **Belén Díaz**

Socia responsable de People & Change de KPMG en España

### **Pablo Orbiso**

Director de Operaciones Financieras en Management Consulting de KPMG en España

[kpmg.com/transformation](https://kpmg.com/transformation)

[kpmg.es](https://kpmg.es)

© 2017 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.