

The image features a dark background with a complex, glowing green network of lines and dots, resembling a digital or neural network. A hand is visible in the center, holding a glowing green cube. The Deloitte logo is in the top left, and the main title and subtitle are in the bottom left.

**Deloitte.**

## **CULTURA DE EXCELENCIA**

DESATANDO EL VALOR DE LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL



# La transformación digital está en la agenda de todos

**La parte más difícil no es si invertir, sino cómo maximizar los rendimientos digitales.**

Para que la transformación digital sea un éxito, es esencial no solo tener ambición y realizar inversiones audaces, sino también comprender qué acciones generarán el mayor impacto y proporcionarán los mayores rendimientos.

Nuestro análisis encontró que

La combinación correcta de acciones de transformación digital puede desbloquear hasta

**US\$ 1.25 billón**

en **valor adicional para Empresas de la lista Fortune 500**

Mientras que las combinaciones equivocadas pueden **EROSIONAR** ese valor por más de

**US\$ 1.5 billón**



# Metodología

## ¿Cómo determinamos la combinación correcta?

- 1 / Reunió 4,651 presentaciones 10-K de la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU.
- 2 / Se han eliminado los valores atípicos de alta y baja capitalización bursátil que podrían sesgar los resultados.

3

 **Análisis**  
**3 millones**  
**PÁGINAS DE DATOS**

de 18.039 declaraciones que utilizan Procesamiento del lenguaje natural para escanear los documentos en busca de tres pares de palabras clave:

Estrategia digital, inversiones en tecnología existentes o planificadas alineadas con su estrategia, y preparación para la transformación de personas y procesos (capacidad de cambio).

4

Se utilizó un modelo financiero para determinar las correlaciones entre estos tres factores y la capitalización bursátil de las organizaciones.

5

Hallazgos validados e identificadas varianzas por industria, tamaño por ingresos, pagadores de dividendos vs. no y para organizaciones de alto rendimiento .



# Metodología

**Analizamos tres acciones distintas de transformación digital para comprender qué impacto, si lo hubo, tuvieron en el valor de la empresa medido por la capitalización de mercado:**



## 1. Estrategia digital

Se define como los impactos empresariales que surgen de la transformación digital. Ejemplos como nuevas capacidades digitales, nuevos mercados y nuevos productos. Todo ello para permitir estrategias de unidades de negocio más grandes y múltiples.



## 2. Tecnología alineada a la estrategia

Se define como los dominios tecnológicos que vienen con la transformación digital. Algunos ejemplos son la IA, el aprendizaje automático, la nube, la realidad digital, etc. Cuando decimos "alineado con la estrategia", nos referimos a que estos dominios están siendo aprovechados para lograr algún objetivo discreto.



## 3. Capacidad de cambio digital

Se define como la capacidad de una organización para adaptarse y adoptar nuevos procesos, recursos y formas de trabajo. Se refiere a las características humanas más cualitativas necesarias para una transformación, englobando el talento, las habilidades, la cultura, la agilidad, la eficiencia operativa o de los procesos, la capacidad de nuevas ideas, el crowdsourcing y la ingeniería.



# Introducción a la investigación

## Capacidad de cambio

**Ejemplos:** Proceso operativo, agilidad, eficiencia operativa, capacidad de cambio, transformación de la fuerza laboral, etc.

## Digital

**Ejemplos:** Estrategia digital, capacidades digitales, innovación digital, transformación digital, digitalización, ecosistema digital, tecnología emergente, etc.

## Estrategia Empresarial

**Ejemplos:** Nuevo segmento, nueva cartera, competitivo posicionamiento, innovación de producto, transformación de negocio, nuevos productos, nuevos mercados, etc.

## Tecnología

**Ejemplos:** Realidad digital, big data, inteligencia artificial, machine learning, cloud, RPA, nativo de la nube, internet de las cosas, IaaS, PaaS, SaaS, XaaS, gemelo digital, tecnología de borde, blockchain, ciberseguridad, etc.

### Factor 1: Estrategia digital

Se centra en declaraciones relacionadas con la estrategia general de la organización junto a los términos digitales más amplios.

### Factor 3: Capacidad de cambio digital

Se centra en declaraciones relacionadas con términos digitales más amplios junto a términos indicativos de cambio organizacional.

### Factor 2: Tecnología alineada con la estrategia

Se centra en declaraciones relacionadas con estrategia general de la organización junto a tecnologías individuales más específicas.



**Declaraciones hipotéticas que demostrarían la estrategia digital, la tecnología alineada con la estrategia y la capacidad de cambio digital en una presentación de 10K**

La tecnología está alineada con la estrategia

Lo digital está alineado con la estrategia

Lanzamos un **nuevo producto** como parte de nuestro esfuerzo de **digitalización**. Utiliza la **IA** para hacer que la experiencia de nuestros clientes sea más personalizada en función de **la información de colaboración colectiva** sobre cómo los usuarios interactúan con la aplicación.

Capacidad de cambio digital

Lo digital está alineado con la estrategia

Como parte de nuestra iniciativa de **transformación digital**, nuestra empresa ha invertido en **IoT** para aumentar la eficiencia. Esperamos que agilice **las operaciones** de la cadena de suministro y nos permita mejorar nuestra **posición en el mercado**.

La tecnología está alineada con la estrategia

Capacidad de cambio digital

Lo digital está alineado con la estrategia

**La digitalización** ocupa un lugar destacado en la **transformación de nuestro negocio**. Planeamos seguir invirtiendo en tecnologías **en la nube** para crear una mayor **eficiencia y agilidad** para nuestra empresa.

Capacidad de cambio digital

La tecnología está alineada con la estrategia

## ¿Cómo las acciones individuales generan valor?

Cada una de estas acciones se correlacionó con el incremento en valor. Examinamos los impactos de cada uno individualmente y en varias combinaciones para comprender qué combinaciones podrían producir el mayor valor y cuáles podrían producir menos. Surgieron varios patrones distintos.



## Estrategia digital

Es probable que las empresas que articulan su estrategia digital en divulgaciones financieras experimenten un efecto positivo en su valoración.

A pesar de **que**

**solo**  
**44** **%**  
**de**

**ORGANIZACIONES TIENEN UNA ALTA MADUREZ en relación con esta acción,**

Es probable que el mercado entienda el impacto de lo "digital" en la empresa y otorgue crédito, sin importar cuán generales sean las acciones.

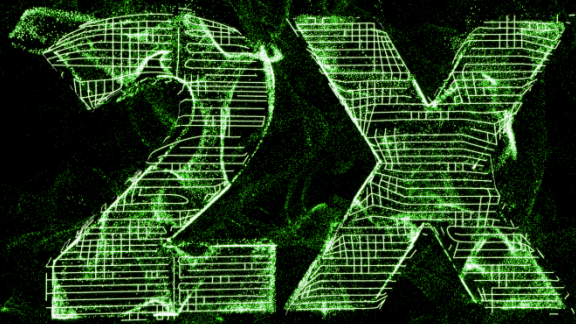
Esto proporciona un incentivo para que las empresas prioricen los objetivos digitales como parte de su estrategia general.

Esta acción es especialmente importante para las **empresas de menor capitalización bursátil (las de menos de 10.000 millones de dólares)** que ven efectos positivos aún mayores.



## Tecnología alineada a la estrategia

La tecnología alineada con la estrategia de una empresa puede tener un impacto significativo en su valoración, como lo demuestran los siguientes aspectos:



### Valoraciones SUPERIORES

Cuando se menciona la tecnología en las divulgaciones financieras en comparación con las ganancias de la estrategia digital.

Las partes interesadas obtienen información sobre dónde invierte su capital la empresa y ven las tecnologías como emergentes o de vanguardia para lograr un mejor rendimiento.

Esto muestra la importancia de alinear la tecnología con la estrategia para maximizar el valor, especialmente para **las empresas de mayor capitalización bursátil** (más de 10.000 millones de dólares) que ven un impacto aún mayor de esta acción.

Sin embargo, **solo**  **%** de

Las empresas de la lista Fortune 500 muestran signos de ser estratégicas en cuanto a sus inversiones en tecnología.



## Cambio digital

El cambio digital, cuando no está vinculado a una estrategia digital más amplia o articulado en términos generales, puede conducir a la erosión de la valoración.

Cuando se observa por sí solo,  
**CAMBIO DIGITAL**  
tuvo



**MENOS IMPACTO**

que la estrategia digital y poner la valoración existente en riesgo de erosión.

Creemos que esto ocurre por dos razones:

**Primero**

El cambio por el cambio, sin propósito ni vínculos con una estrategia más amplia, es insuficiente. Carece de la especificidad necesaria para movilizar a las partes interesadas y reunirlos en torno a intereses compartidos.

**Segundo**

Muchas partes interesadas entienden que el cambio puede generar un alto grado de incertidumbre. Sin un plan específico, las partes interesadas descartan la capacidad de la gerencia para hacer avanzar a la organización. Se pierde la confianza, el impulso se ve afectado y el liderazgo podría verse como una persecución de la última moda de gestión.



## ¿Cómo las acciones combinadas dan forma al valor?

Después de analizar cada una de las acciones individualmente, buscamos combinaciones que pudieran desbloquear (o destruir) aún más valor. Los resultados son convincentes: las combinaciones específicas de acciones pueden producir un aumento de hasta el 5% en la capitalización de mercado, mientras que otras combinaciones pueden conducir a riesgos significativos de erosión del valor de hasta el 9%.



# Los transformadores se regocijan

**El valor está ahí si se ejecuta con intención.**



## La trifecta

de una estrategia digital articulada, las inversiones en tecnología alineadas con la estrategia y una organización movilizada y lista para gestionar el cambio pueden resultar en un impacto de valor 1,2 veces mayor que la estrategia digital y casi **3,5 veces** mayor que la capacidad de cambio aplicada por sí sola.



## Teniendo en cuenta que solo el **34% de las empresas de la lista Fortune 500**

muestran signos de ser estratégicos en sus inversiones tecnológicas, aún queda un camino por allanar para que muchas organizaciones logren la "trifecta" del alto rendimiento. Esta trifecta puede dar lugar a un aumento de **hasta el 5% en la capitalización bursátil**, lo que podría crear una oportunidad de valor de **1,25 billones de dólares** solo para las empresas de la lista Fortune 500.



## Organizaciones de alto rendimiento

Obtienen **aumentos de su valoración de mercado 12,5 veces superiores a los de otras organizaciones** para los escenarios correlacionados positivamente. Para cada una de estas oportunidades, el potencial es mayor para ellas, pero también se amplifican para cada uno de los riesgos.



## Cuidado con los transformadores

**Donde exista voluntad, asegúrate de tener el camino.**

### Nuestro análisis reveló que la capacidad de cambio es el comodín:

Su presencia puede hacer o deshacer el valor de la empresa. Por sí solo, erosiona el valor. Como parte de la trifecta, cataliza el valor. Pero cuando está completamente ausente, observamos el peor resultado de todos.

Encontramos evidencia de que la estrategia digital y las **inversiones alineadas que carecen de una capacidad de cambio experimentan pérdidas 10 veces mayores que las observadas** con el otro destructor de valor: el cambio digital por sí solo (**hasta -9%** y **\$ 1.5 billones** en total para Fortune 500).

Sin embargo, cuando la capacidad de cambio se combina con otras acciones se convierte **en un catalizador de valor esencial**, convirtiendo el escenario más negativo en el más positivo.

La tecnología alineada con la estrategia (que fue **2 veces** más que la estrategia digital en términos de aumento de la capitalización de mercado correlacionado) genera un aumento **de 3 veces** cuando se agrega la capacidad de cambio digital.

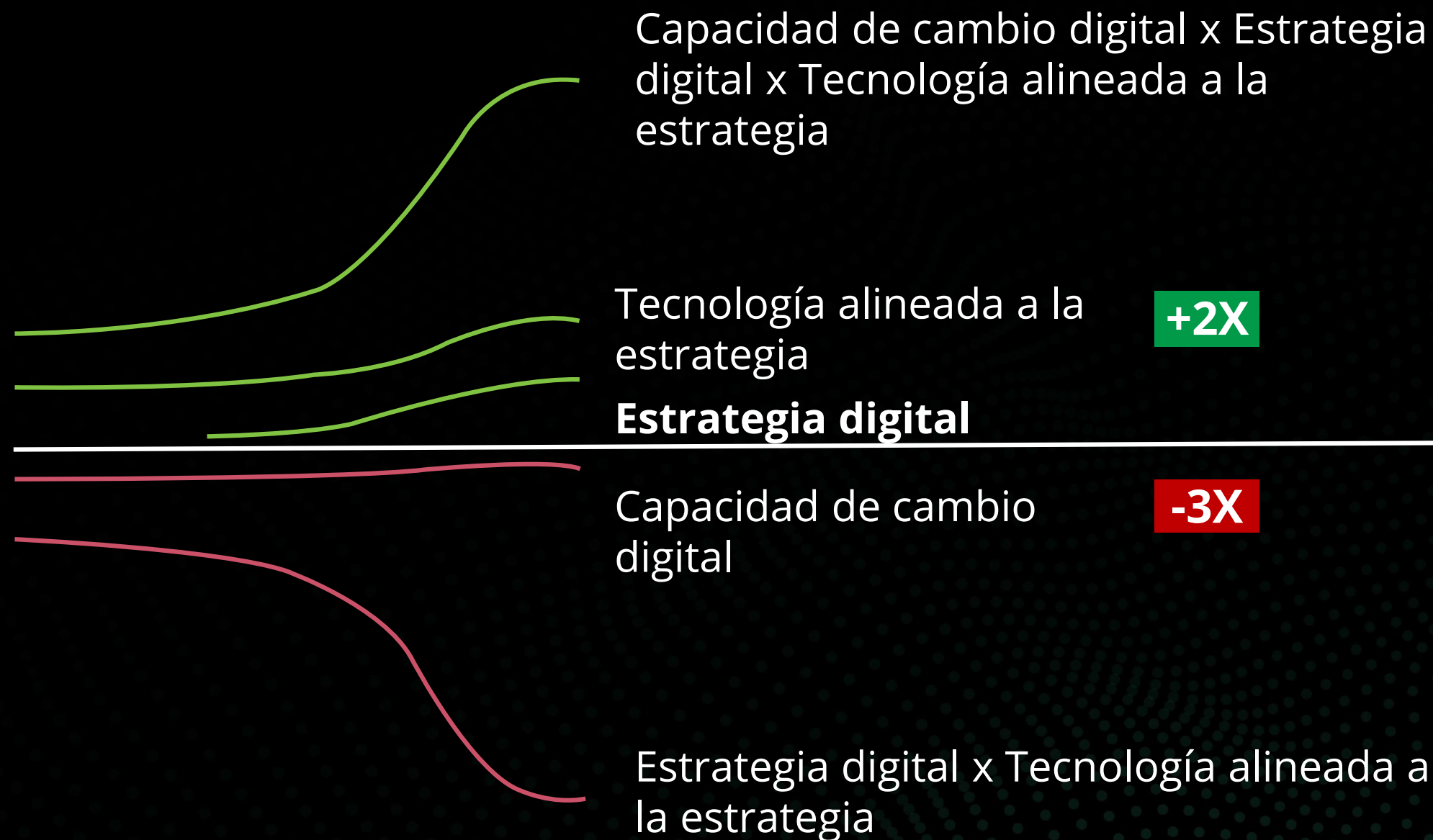


# Capitalizarlo todo

Nuestra investigación muestra que el poder de la estrategia digital, que cobra vida gracias a inversiones tecnológicas específicas y está respaldada por capacidades de cambio, puede cambiar significativamente la valoración de una empresa.



# Factores significativos de transformación digital que se correlacionan con la capitalización bursátil



## La combinación más positiva

La trifecta: Los tres factores están presentes, y la organización está totalmente alineada para un aumento de la valoración de mercado de **hasta el 5%**.

## La combinación más negativa

La estrategia digital y las inversiones en tecnología están alineadas, pero falta capacidad de cambio para avanzar en el valor, con un riesgo **de hasta un 9% de** erosión de la valoración de mercado.

Fuente: Análisis de Deloitte



## Los resultados de nuestra investigación apuntan a cuatro acciones:

### Sé deliberado

Las empresas que vinculan la estrategia digital, la tecnología alineada con la estrategia y la capacidad de cambio tienen más probabilidades de superar a sus pares. Tomar medidas deliberadas y comprender cómo estos tres factores se habilitan mutuamente es clave para producir mayores rendimientos de la inversión. La alineación entre estos conceptos es esencial para el éxito.

### Comunícate con un propósito

Las organizaciones deben invertir en tecnología para mejorar sus operaciones y salir al mercado, pero la ejecución exitosa no es posible sin una comunicación reflexiva. Las empresas necesitan vincular sus inversiones en tecnología a su estrategia y ser capaces de explicar la relación entre ambas.

La comunicación es esencial para maximizar el potencial de valor tanto de las palabras como de las acciones. Es fundamental hacer un balance de dónde se están realizando las inversiones, elaborar una narrativa y comunicar en consecuencia.

### Acércate a la tecnología para que puedas ser específico

Los ejecutivos deben comprender la tecnología para beneficiar su estrategia digital. Es importante tomarse el tiempo e invertir en relaciones que permitan una comprensión profunda de cómo funciona la tecnología, por qué es importante y cómo está diseñada. Este entendimiento debe trasladarse al diálogo estratégico para obtener el máximo provecho.

### Prepárate, prepárate, prepárate

Las empresas que buscan completar con éxito la transformación digital deben centrarse en desarrollar capacidades de cambio, incluidos los conjuntos de habilidades, la cultura y la agilidad adecuados. Comenzar temprano es clave para cosechar los beneficios de este proceso.



## Contacto



### **Alfredo Gómez**

Socio de Consultoría  
Deloitte Consulting CR  
[alfrgomez@deloitte.com](mailto:alfrgomez@deloitte.com)